

Bild 1: Die sieben Phasen der Veränderung.

Veränderungsprozesse erfolgreich managen

STÄRKEN STÄRKEN STÄRKT STARK

Der SHK-Branche wurde in den letzten Jahren viel abverlangt. Nach einer Welle der Euphorie im Jahre 2022 auf dem Heizungsmarkt hat sich der Wind für Wärmepumpen gedreht, zumindest im Bestandsbau. Und der Endkunde wartet nach wie vor auf Klarheit in Sachen „Heizungsgesetz“. Daneben sind und bleiben Fachkräfte Mangelware. Auch im Sanitärbereich sind die Zeiten trotz eines leichten Rückenwinds nach wie vor volatil. Es wird immer herausfordernder, entspannt zu bleiben.

Wenn Klarheit, Verlässlichkeit und Sicherheit fehlen, ist es umso hilfreicher, sich auf das Bekannte und Vorhandene zu konzentrieren und damit zu arbeiten. Individuelle Stärken sind so eine Hilfe: Jeder von uns hat sie, auch wenn sie (noch) nur in einem schlummern und darauf warten, wachgeküsst zu werden. Mancher Stärke ist man sich selbst be-

wusst (= selbstbewusst), manch andere Stärke entdecken andere für einen. Und manche Stärke überrascht beide Seiten: einen selbst und die anderen. Stärken sollten einem selbst bewusst sein, ob sie nun bereits bekannt sind oder erst noch entdeckt werden. Dies stärkt das Selbstbewusstsein und ist ein gerechter als auch notwendiger Ausgleich zu dem, wohin wir meist tendieren: Sich nämlich eher um die eigenen Fehler, als auch um die der anderen zu kümmern. Studien haben zudem belegt: Das Stärken eigener Stärken hilft, mit vermeintlichen Schwächen als auch Herausforderungen besser umzugehen.

Persönlichkeit und eigene Kompetenzkarte

Um sich seiner eigenen Stärken bewusst zu werden, gibt es zahlreiche Methoden, diese im systemischen Dialog herauszufinden und zu ergründen. Bewährt hat sich die „persönliche Kompetenzkarte“, die nach angeleiteter Kreativarbeit die eigenen Stärken, Kompetenzen, Fähigkeiten und Berufskennnisse bewusst macht, etwaige Lernfelder identifiziert und entsprechend dazu passende Hand-

lungsempfehlungen ableitet. Erkennen und Analyse eigener Persönlichkeitsmerkmale können in einem Schritt zuvor oder auch als Abrundung des Selbstreflexionsprozesses empfohlen werden. Positive Erfahrungen konnten dabei mit der Anwendung der HEXACO-Methode gemacht werden. Das HEXACO-Modell fußt auf der wissenschaftlich fundierten Weiterentwicklung der bekannten „Big Five“. Es handelt sich hierbei um ein Persönlichkeitsmodell, das sechs Hauptdimensionen beschreibt: Ehrlichkeit-Bescheidenheit, emotionale Abhängigkeit, Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen (HEXACO leitet sich als Abkürzung der englischen Begriffe hierzu ab). Daraus ergeben sich die sechs Dimensionen des HEXACO-Modells:

- **Ehrlichkeit-Bescheidenheit:** Beschreibt die Neigung zu Aufrichtigkeit, Fairness und Bescheidenheit gegenüber anderen, im Gegensatz zu Gier oder Betrug.
- **Emotionalität:** Bezieht sich auf emotionale Aspekte wie Angst, Sorge, aber auch Empathie und emotionale Verbundenheit.
- **Extraversion:** Beschreibt die Gesellig-

keit und das Ausmaß, in dem eine Person gesprächig, energiegeladent und optimistisch ist.

– **Verträglichkeit:** Erfasst die gegensätzlichen Tendenzen zur Toleranz und Freundlichkeit im Gegensatz zur Ärgerlichkeit und Ärgerempfindlichkeit.

– **Gewissenhaftigkeit:** Bezieht sich auf die Neigung zu Organisation, Fleiß und Disziplin und damit auch Ausdauer.

– **Offenheit für Erfahrungen:** Misst die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen und Erfahrungen.

Bei Veränderungen sich locker machen

Nach Kennen und Erkennen der eigenen Stärken- als auch Schwächen-Merkmale fällt ein souveräner Umgang mit herausfordernden und volatilen Situationen sicher leichter, Erfolgserlebnisse werden unangestrebter erzielt und fördern zum Beispiel die Freude bei und für Entscheidungen, deren Notwendigkeit und Frequenz in einer sich immer schneller verändernden Geschäftswelt zunehmen werden. Diese Entscheidungen führen wiederum zu weiteren Veränderungen, die es meist für Kunden und Mitarbeitende zusätzlich zu kommunizieren und zu erklären gilt. Veränderungsprozesse sind dabei immer mit Emotionen verbunden. Das Modell des deutschen Coaches, Autors und ehemaligen Professors für Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaften Richard K. Streich zeigt dies anhand der sieben Phasen der Veränderung (Bild 1).

Es hilft, Reaktionen auf Veränderungsprozesse besser einzuordnen, Lösungen zu entwickeln und somit ein Bewusstsein für den Veränderungsprozess mit Fokus auf die Mitarbeitenden innerhalb einer Organisation zu schaffen. Durch die Transparenz des Modells sind zudem schwierige Phasen des Veränderungsprozesses leichter und damit besser auszuhalten. Dies erleichtert wiederum die immer fortwährend notwendige und begleitende Kommunikation im Change-Management-Prozess, der so eine erfolgreiche Gestaltung erfährt.

Kommunikation und Konflikte

Bedeutung und Potenzial von Kommunikation und deren Leistung rücken vor al-

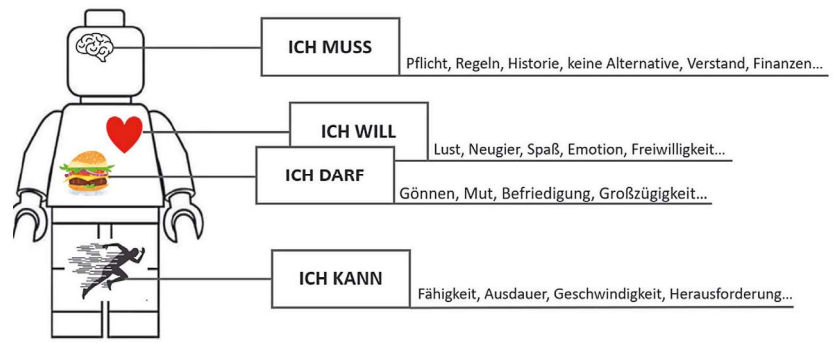


Bild 2: Selbstführung eingeteilt nach unterschiedlichen Möglichkeiten der Tätigkeitsausführung sowie deren Beispiele.

lem dann verstärkt ins Bewusstsein, wenn sie nicht, zu wenig oder unpräzise stattfindet. Die gefühlte Zunahme an Komplexität in allen Lebensbereichen sowie die Anzahl der Kanäle zum Senden und Empfangen von Botschaften und Inhalten machen eine intensivere Beschäftigung mit diesem Thema erforderlich. Politische wie gesellschaftliche Ereignisse der letzten Monate, deren Ausgang und Bewertung kritische Betrachtung erfahren mussten, hatten selten mangelnde fachliche Kompetenz der handelnden Personen als Ursache, sondern mangelndes Kommunikationsverhalten. Ein Beispiel hierfür ist nach wie vor leider das Durcheinander rund um das Gebäudeenergiegesetz (GEG). Eine Überprüfung und Optimierung der eigenen Kommunikationswirkung, bestehend aus Sprache und Rhetorik, macht im Rahmen von „Stärken stärken“ ebenso Sinn wie sich auch dem Thema Konfliktmanagement zu widmen. Während an der eigenen Kommunikationssouveränität und damit am Abbau von Unsicherheiten überwiegend autark gearbeitet werden kann, ist die Bewältigung von Konflikten, sofern sie überhaupt erkannt und angesprochen werden, ein komplexes Thema mehrerer Beteiligten. Der proaktive Umgang mit Konflikten ist jedoch ebenso unabdingbar, wie mit Veränderungen, die – freiwillig bzw. notwendig oder nicht – den Arbeitstag durcheinanderwirbeln.

Für erfolgreiches Angehen und Bewältigen sowohl von Veränderungen als auch Konflikten gilt:

- Ehrlich, frühzeitig und transparent kommunizieren,
- klares Ziel und eine Strategie erarbeiten und etablieren,
- Kritiker und Betroffene in den Prozess einbeziehen,

– gute Informationsstruktur sicherstellen,

– „Verlierer“ der Veränderung und des Konfliktes identifizieren und gezielt ansprechen,

– Widerstand und dessen Ausdauer berücksichtigen,

– neue Rituale etablieren.

Stress? Na und?

Zum Stärken der eigenen Stärken empfiehlt sich auch eine Identifikation von inneren Stressoren und das anschließende Erarbeiten von Tools, Tipps und Tricks zum Umgang mit diesen. Doch was ist eigentlich Stress? Diese Frage stellte sich bereits Mitte des letzten Jahrhunderts der österreichische Mediziner, Biochemiker und Hormonforscher Hans Selye und bot folgende Möglichkeiten an: „Würze des Lebens? Fitmacher? Energiespender? Zivilisationskrankheit? Stress ist die unspezifische Reaktion des Körpers auf jede Anforderung, die an ihn gestellt wird.“ Das heißt: Stress wird als Notfallreaktion des Körpers angesehen, auf äußere und innere Stressoren. Somit ist Stress die Reaktion auf Stressoren, und zwar eine angeborene und erworbene Reaktion, die es ermöglichen soll, schnell auf die wechselnden Lebensumstände zu reagieren.

Stärken stärken durch Selbstführung und Rollenmanagement

Unter Selbstführung ist die Fähigkeit gemeint, das eigene Handeln an den persönlichen Werten, Denkweisen und Zielen auszurichten. Es versetzt den geübten Selbstführenden idealerweise in die Lage, sich autark intrinsisch – also aus eigenem Antrieb – zu motivieren. Voraussetzung hierfür sind das Wissen und die Klarheit um die eigenen Prioritäten, die eigene Persönlichkeit und die in-

Rolle	Aufgabe/Erwartungen	Kommunikation
Vorgesetzter	Verantwortlich für Leistungsergebnis, Vereinbarungen von Zielen, Information an MA	Klar & deutlich
(Themen)Experte	Vermitteln & Hilfestellung durch Fachkompetenz	Ziel- und lösungsorientiert
Mitarbeiter	Vereinbarte Ziele & Aufgaben erledigen	Persönlichkeitsspezifische und authentische Kommunikation
Kollege	Möglichkeit offen über Frustration, Fragen und Einschätzungen zu reden	Wertschätzende Kommunikation im Führungsteam
Coach	Individuelle Entwicklung MA, Motivation zur Eigenverantwortung, Potentiale freisetzen	Fördern & Fordern, viele offene Fragen, Feedback, beraten, reflektieren
Moderator	Für das Team überparteilich sein, Helfen bei Problemlösungen, managen von Konflikten im Team, stärken des Teamerlebens	Wertfreie Kommunikation, alle zu Wort kommen lassen
Unternehmer	Gesamte Organisation im Blick, Vision vorgeben, Kultur im Unternehmen	Klar & deutlich, Persönlichkeitsspezifisch und authentisch, wertschätzend

Bild 3: Rollen, entsprechende Aufgaben und Erwartungen sowie deren angebrachte Kommunikation.

dividuellen Kompetenzen, wie eingangs beschrieben. Am Ende steht die Erkenntnis, selbst die Verantwortung zu tragen und etwas ändern zu können. Um Selbstführung zu stärken, sind vier Bereiche zu betrachten, die sich als Erfolgsparameter verantwortlich zeichnen (Bild 2):

1. Verhalten: Gute Selbststeuerung im Bereich des eigenen Verhaltens kann verbessert werden durch das Setzen von persönlichen Zielen, Verständnis für Rollenmanagement sowie Disziplin und Organisation, z. B. durch die Anwendung von Zeitmanagementtools.
2. Denken: Bewusstes Wahrnehmen der eigenen Denkmuster durch Selbstreflexion zeichnet sich durch Lösungsorientierung aus. Statt „warum“ zu denken, ist zu überlegen, was zu tun und was aus einer Situation zu lernen ist. Voraussetzung auch hier: eigene Fähigkeiten, Talente und Stärken kennen.
3. Fühlen: Entwicklung der eigenen Impulskontrolle im sozialen Miteinander, die Steuerung der eigenen Emotionen sowie Selbstmotivation (Stärkung der bereits beschriebenen intrinsischen Motivation) zeichnen erfolgreiche Selbstführung aus.
4. Körper und den Erhalt seiner Leistungsfähigkeit durch Regeneration (vernünftiger Rhythmus von An- und Entspannung, Pausen und Phasen der Erholung) sowie ausgeglichene Lebensgestaltung.

Zudem ist Rollenmanagement eine entscheidende Ergänzung und beschreibt verschiedene Rollenerwartungen im Arbeitsumfeld oder Team, die es zu klären gilt. Als ersten Schritt sind eigene Erwartungen zu reflektieren, insbesondere im Hinblick auf die Führungsrolle. Hierzu ist es hilfreich, sich in der Tabelle (Bild 3) aufgeführte Rollen, deren Aufgaben und Erwartungen sowie die entsprechenden spezifischen Kommunikationsmerkmale vor Augen zu führen.

Die Tabelle kann in bestimmten Fällen zudem um die Rolle des Prozess-Begleiters ergänzt werden, sofern innerhalb einer Organisation singuläre Veränderungen bzw. Optimierungen in Bezug auf künftige strategische Ausrichtungen, die Einführung neuer Produkte, Dienstleistungen, interne Prozesse oder auch Eigentümerwechsel aktuelle Herausforderungen neben dem Tagesgeschäft darstellen. In dieser Rolle ist man Vermittler und Unterstützer, beseitigt organisatorische Hindernisse und zeichnet sich durch wertfreie Kommunikation aus.

Zusammenfassung und Fazit

Der Ansatz, sich mit „Stärken stärken“ zu beschäftigen, basiert auf der psychologischen Erkenntnis, dass Menschen mit Veränderungen und Herausforderungen einen besseren Umgang finden, wenn sie sich auf die Erkenntnis, Entwicklung und Vertiefung ihrer natürlichen Talente und Stärken konzentrieren.

Hierzu können die oben vorgestellten Konzepte und Methoden beitragen, um individuell passende Vorgehensweisen zu finden. „Stärken stärken“ verfolgt dabei einen ganzheitlichen Ansatz zur persönlichen Entwicklung. Indem Menschen ihre Stärken erkennen (Kompetenzkarte), ihre Persönlichkeit verstehen (HEXACO-Modell) und lernen effektiv mit Herausforderungen umzugehen (Stress-, Konflikt- und Rollenmanagement), können sie eine bessere Handlungsfähigkeit erlangen. Das Ziel ist es, persönliche Potenziale auszuschöpfen, da dies letzten Endes zu höherer intrinsischer Motivation, Stressresistenz und mehr Leistungsfähigkeit führen kann. ■

Die Autoren

Katrin Schöner, Diplom-Betriebswirtin und BA. Sc. Psychologie, ist zertifizierter systemischer Business-Coach und Trainerin für Klärung und Strukturierung von Rollen und Aufgaben, Begleitung von grundlegenden Entscheidungsprozessen und Moderation von Konfliktsituationen (Change-Management). Sie verfügt über 18-jährige Berufserfahrung, u. a. in Vertrieb und Marketing für IT, Automobil und Finanzdienstleistung sowie Expertisen in internationaler Marken-, CI-, Kommunikationsstrategie und Kundenzufriedenheitsstudien.

Bernhard Schöner, Kommunikationswirt (BAW), verfügt über 25-jährige Berufserfahrung mit Schwerpunkt Marketing und Kommunikation u. a. für die Branchen Maschinenbau, Automobil, IT und TGA. Seine Expertise liegt in Markenführung, Kommunikationsstrategie, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Mitarbeiterführung und Personalentwicklung, Moderation von Fachveranstaltungen, Entwicklung von Kreativkonzepten und Umsetzungsideen für interne und externe Kommunikation, Projektsteuerung, Budgeterstellung und -verantwortung.
www.schoener-schoener.de