**Cecile Osse: Bericht zum Workshop von Anne Reichmann: „Leitung im Veränderungsprozess“**

Gerne möchte ich meine Erfahrungen, die ich in diesem Workshop gemacht habe, beschreiben.

Die Workshopleiterin hat Erfahrung in der Begleitung von Fusionsprozessen im Kirchenbereich. Sie hat für diesen Workshop ihre eigenen Erfahrungen mit relevanter Theorie verbunden.

In diesem Bericht versuche ich zu beschreiben, was der Inhalt des Workshops war und versuche ihn mit einer kleinen kritischen Stellungnahme zu ergänzen.

Ganz allgemein ist mein Gefühl, dass die Theorie über Veränderungsprozesse manchmal einfacher beschrieben wird, als die Realität ist. Sie ist immer viel komplexer und schwieriger, als uns Bücher erzählen wollen. Natürlich macht das die Sachen nicht einfacher, aber vielleicht sollen wir das auch als ein Geschenk sehen: das die Natur der Sachen uns soviel mehr zu sagen und zu bieten hat..

Was passiert eigentlich, wenn es Veränderungen gibt - im Arbeitsbereich:

**Was passiert bei Veränderung? Was macht sie so schwierig für uns?**

* Das Bekannte/Liebgewordene soll aufgegeben werden
* Es entsteht Unsicherheit/ist unbekannt, wie weiter gehandelt werden kann
* Angst
* Verkrampfung
* Unsicherheit/Verlust des Gefühls des Eigenwertes: war das Alte/das, was ich gemacht/getan/geschafft habe, dann nicht gut (genug?)
* Ich muss wieder etwas Neues lernen – Unsicherheit
* Halt verlieren
* durch Phasen der Trauer gehen
* Statusverlust
* Scham
* Auswirkung auf das soziale Umfeld
* Sich als Spielfigur/Opfer fühlen
* Alles kostet mehr Mühe
* Verlust der aufgebauten eigenen Werte
* Angst/Unsicherheit: welchen Gewinn hole ich hier raus?
* Abbau von Privilegien
* Das Gewohnheitstier wird herausgefordert
* Das Gehirn will nicht anders – es kostet Mühe, neue Synapsen aufzubauen.

Veränderungsprozessen gelingen, wenn man ein Motiv hat.

Widerstand kommt oft vor der Angst. Wie kann man Widerstand verstehen?

* Psychologisch: er ist gesund, weil er hilft dem Individuum nicht so sehr in die Angst zu gehen.
* Politisch:..

Phasen in Veränderungsprozessen:

1. Erschütterung: die Realität der Veränderung wird bekannt gegeben. Es wird klar gesagt: der Verlust und der Gewinn wird aufgezeigt. Dies soll den Effekt haben, eine positive Mobilisierung zu bewirken. Ohne Erschütterung gibt es keine Veränderung. Man braucht sie, um die neue Realität zu erkennen.
2. Neuorientierung: „Ich drehe mich langsam aber sicher um in Richtung der neue Realität. Wir bauen eine gemeinsame Vision auf über unsere gemeinsame Zukunft.“
3. Institutionalisierung: eine veränderte Struktur und Organisationskultur werden aufgebaut. Hier kommt noch die ganze innere Arbeit dazu..

Wichtige Fragen:

Wie ist meine persönliche Bewertung der Veränderungsprozesse?

Das hat viel zu tun mit meiner Position im System. Das ganze System kommt in eine Krise, also auch alle Einzelnen. Das erzeugt viel Angst. Trotzdem fordern Führungskräfte oft, keine Angst zu haben. Es geht oft ganz viel Energie verloren, um die Angst zu verleugnen.

Wie kann ich Veränderungsprozesse so managen, dass die Leute nicht überfordert werden? Dies ist eine ganz wichtige Frage (siehe auch das Buch „Belastungssteuerung mit System“). Wenn man den Sinn nicht mehr sieht, wird man ganz erschöpft.