

**1** Die Autorinnen Julia Kamleiter (r.) und Hildegund Wölfel sind Kommunikationstrainerinnen mit dem Schwerpunkt Verkaufen, Service- und Kundenorientierung. Kontakt: [www.pr-und-training.de](http://www.pr-und-training.de)

**2** Wie und ob Veränderungsprozesse gelingen, hängt entscheidend davon ab, welche Eigenschaften die Beteiligten mitbringen. Die Attribute Verstehen, Wollen, Dürfen und Können spielen eine entscheidende Rolle für erfolgreiche Change-Prozesse. Im Team sind diese Eigenschaften häufig unterschiedlich verteilt. Dies bietet einerseits Chancen, die es zu nutzen gilt. Aber es stellen sich auch Herausforderungen, die es zu meistern gilt.



# Teams im Wandel – Veränderungsprozesse anpacken und gestalten

„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen“, sagt ein Sprichwort. Was macht Ihr Team? Welche Mauer oder Windmühle kommt Ihnen in den Sinn? Oder ist es so, dass sowohl als auch errichtet werden? Es stellen sich die Fragen: Wie erkenne ich das? Wie handeln wir, um zielorientiert zu agieren?

**V**eränderungen gehören zum Leben und zum Alltag – beruflich und privat. Wie wir damit umgehen, bestimmt jeder selbst. Im Team kommt noch das „Wir“ – das sind wir gemeinsam – dazu.

Hilfreiche Eigenschaften und Fähigkeiten für Veränderungen in Change-Prozessen sind Mut, Selbstvertrauen und Optimismus sowie Flexibilität, visionäres Denken und Pioniergeist. Diese Faktoren beeinflussen unsere Handlungsbereitschaft und die Bereitschaft, unser Leben eigenverantwortlich zu gestalten. Statt Veränderungen aus der Opferrolle zu erleben, können wir sie dann als Herausforderung und Chance annehmen.

In einem Team finden sich diese Eigenschaften oft unterschiedlich ausgeprägt. Auch darin liegen Herausforderung und Chance. Entscheidend dafür ist oft die eigene Blickrichtung.

## WAS STECKT IM TEAM?

Welche Eigenschaften entdecken Sie in Ihrem Team? Das zu erkennen, braucht die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Gemeint ist das Vermögen, das eigene Handeln und die eigenen Einstellungen zu überdenken und auf ihre Nützlichkeit hin zu prüfen, um dann gegebenenfalls etwas zu ändern. Das ist nicht immer leicht – vor allem, wenn wir mitten in einer Situation stecken. Deshalb ist es wichtig, sich die Zeit zu nehmen und – vielleicht durch Aufschreiben – einen Überblick über die Gesamtsituation zu gewinnen. Leitfragen hierfür könnten sein:

- ▶ In welcher Situation befinden wir uns? Worum geht es und was ist unser Ziel innerhalb dieser Situation?
- ▶ Was haben wir / ich bisher getan, um diese Situation zu meistern?
- ▶ Was war davon erfolgreich und was nicht?
- ▶ Was hindert uns, unser Ziel zu erreichen?

- ▶ Was könnte ich / was könnten wir in Zukunft besser oder anders machen?

Dazu gehört auch, eigene Fehler zu erkennen, sie einzugestehen und dann schnell Abhilfe zu schaffen. Es geht nicht darum, sich selbst zu verurteilen. Entscheidend ist, unsere Handlungen in diesem Fall als einen Versuch zu akzeptieren. Aus Fehlern können wir lernen. Wenn Sie merken, dass Ihnen Wissen oder Fähigkeiten fehlen, die Sie benötigen, können Sie gezielt etwas tun: Sie können sich von anderen Themen erklären lassen, eine Schulung besuchen, trainieren und üben. Die Voraussetzung dafür ist, selbstkritisch einzuschätzen, wo Sie einen Weiterbildungs- oder Entwicklungsbedarf haben.

## SOZIALE KOMPETENZ

Wenn Sie selbst Veränderungen anstoßen wollen, haben Sie immer mit anderen Menschen zu tun. Die wenigsten

