

## Orientierung im Change

### Mit den richtigen (Sofort)Massnahmen die Arbeitsfähigkeit verbessern

«Woran können sich **Teams und Führungskräfte** in Situationen von **unmittelbar eintretender Veränderung** orientieren, um in der Organisation bzw. im Team die **Arbeitsfähigkeit sicherstellen** und die **Resilienz zu stärken?**».

#### Plötzliche Veränderung von aussen

In einem durch die Organisation angestossenen Entwicklungsprozess, werden die angestrebten Veränderungsschritte hin zum gewünschten Zielzustand mit der Organisation oder dem Team geplant, gestaltet und umgesetzt. Bei einer von **ausserhalb der Organisation** angestossenen oder gar auferlegten **Veränderung**, gibt es keinen terminierten Entwicklungsprozess aus dem Inneren hin zum gewünschten Zielzustand, sondern die Veränderung wirkt ungeplant und unmittelbar auf die Organisation ein. Ausnahmesituationen wie der plötzliche Tod des Geschäftsführers, der Wegfall einer Produktionsstätte durch ein Erdbeben oder behördlich auferlegte Geschäfts- und Kontaktbeschränkungen, wie aktuell durch COVID-19 ausgelöst, sind treffende Beispiele dafür.

Die plötzlich neu entstandene Situation führt zu **unbekannten Dynamiken** in der Organisation bzw. im Team. Auf den ersten Blick können diese Dynamiken widersprüchlich oder gar paradox zueinander wirken. So beispielsweise aus aktuellem Anlass einerseits mehr physische Distanz – durch die Aufforderung zu «social distancing» – und andererseits auch mehr Nähe in Form von häufigerer (digitaler) Kontaktaufnahme zu Kolleginnen und Kollegen sowie Freunden und Verwandten.

In solchen Situationen die Arbeitsfähigkeit aufrecht zu erhalten ist eine grosse Herausforderung. Die zentrale Frage lautet: «Woran können sich Teams und Führungskräfte in Situationen von unmittelbar eintretender Veränderung orientieren, um in der Organisation bzw. im Team die Arbeitsfähigkeit sicherzustellen und die Resilienz zu stärken?».

#### Neue Normalität erkennen

Um diese Frage zu beantworten, hilft es, mit den **eigenen Wahrnehmungen** der als widersprüchlich empfundenen Dynamiken zu arbeiten. Am obigen Beispiel orientiert, stehen die Empfindungen von «mehr Distanz» und «mehr Nähe» im Widerspruch zueinander. Betrachtet man diese wiederum als gegensätzliche Polaritäten, so erhält man die Möglichkeit – angelehnt an das Modell des «Polarity Managements» nach Barry Johnson – **zusätzliche Handlungsoptionen** und Lösungswege durch die Integration der positiven Eigenschaften beider Polaritäten zu erkennen.

Ein Zustand der Ausnahmesituation wie oben beschrieben kann demnach effizienter und potenzialorientierter bewältigt werden, wenn die sogenannte **«Neue Normalität»** als Resultat der Ausnahmesituation (an)erkannt und akzeptiert wird.

Das wiederum bedeutet, dass eine Strategie des Abwartens, bis hin zum Tag an welchem die alte Normalität wiederhergestellt wird, eine Strategie des Stillstands bis hin zur Arbeitsunfähigkeit des Teams ist. So wird man beispielsweise, nach dem plötzlichen Tod des Geschäftsführers auch nicht auf dessen Wiederauferstehung warten, um dann so weiterzuarbeiten wie gewohnt.

## Interventionsrichtungen für (Sofort)Massnahmen entwickeln

Wie gelingt es nun auf eine einfache Art und Weise, gezielt auf die neue Normalität hinzu- steuern und welche Massnahmen sind dafür notwendig? Eine Hilfestellung dafür bietet das von ameglio entwickelte **Orientierungsmodell**<sup>®</sup>. Es ist darauf ausgelegt, dass die individuelle Teamsituation berücksichtigt wird und Interventionsrichtungen für (Sofort)Massnahmen zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit **durch das Team selbst** erarbeitet werden. Dies wiederum ist ein wirkungsvoller Schritt zur Stärkung der Resilienz im Team, welche für die Bewältigung der Ausnahmesituation von grossem Nutzen ist.

## Fazit

**Teamwachstum ermöglichen:** Qualitatives Teamwachstum kann entstehen, wenn bspw. teamstärkende Elemente aus dem Alten und dem Neuen – sprich, vor und nach der unmittelbaren Veränderung – miteinander verbunden werden. Aktuelle Beispiele für die Verbindung teamstärkender Elemente und somit für qualitatives Teamwachstum liegen z.B. in den:

- Riten zur Begrüssung und Verabschiedung im Team mit und ohne social distancing
- den Arbeitsprozessen und -abläufen aus Arbeit vor Ort und work anywhere
- Meeting-Strukturen mit allen Teilnehmenden vor Ort oder remote conferences
- usw.

Alle Beispiele bieten das Potenzial zur **Flexibilisierung der Arbeit** und deren Rahmenbedin- gungen. Dies fördert u.a. die Verantwortungsübernahme und **steigert die Effektivität** in der Leistungserbringung **der Führungskraft** und **des Teams**. Genau das bedeutet qualitatives (System)Teamwachstum.