

*Veränderungen –
Angst und Faszination!?*
Ein Themenheft

Deutsche Bank 

 **Lufthansa**

 **EVONIK**
INDUSTRIES

 **Fraport**

 **FES**

Die Job-Allianz ist ein gemeinsames Orientierungs- und Entwicklungsangebot für die Mitarbeiter der Unternehmen Deutsche Bank, Deutsche Lufthansa, Evonik Industries, FES und Fraport.

Job-Allianz Schriftenreihe: Bd. 1: „Erfolg im Beruf“
Bd. 2: „Veränderungen – Angst und Faszination!?“
Bd. 3: „Komplexität“
Bd. 4: „Optimismus – ein nützlicher Weg?!“

Herausgeber: Job-Allianz Berufswelt transparent
Ulrike Stalitz
Koordinationsstelle
Brigitta-von-Zimmern-Str. 19
88630 Pfullendorf
Telefon 0 75 52/93 88 72
Fax 0 75 52/9 38 98 26
info@berufswelt-transparent.de

Unter Mitwirkung von: Christine Szogas – Deutsche Bank
Sibylle Fleck-Breuer – Deutsche Lufthansa
Micaela Oldorf, Norbert Schickel – Evonik Industries
Eva Cramer, Peter Obenauer – FES
Marina Michel, Bruno Eichhorn – Fraport

© 2005 by Job-Allianz

Layout und Herstellung: www.lutterbeck-ffm.de
Druck: Frankfurter Societätsdruckerei
Fotos: © Ulrike Stalitz; © www.titelgestaltung.de



*Veränderungen –
Angst und Faszination!?*

Ein Themenheft



JOB-ALLIANZ ◦
Berufswelt transparent

Veränderungen ...

... wie sie aussehen S. 11



... welche Bedeutung die individuelle Bewertung hat S. 19



... warum häufig Widerstände auftreten S. 29



... warum Krisen helfen S. 39



... warum Ziele nötig sind S. 45



... welches das optimale Tempo ist S. 51



... was bei der Umsetzung hilft S. 57



Warum es sich lohnt, mehr über Veränderungen zu wissen

**„Es gibt nichts Neues mehr.
Alles, was man erfinden kann,
ist schon erfunden worden.“**

Dass diese Einschätzung, die ein amerikanischer Patentamtsleiter 1899 getroffen haben soll, eine gravierende Fehleinschätzung war, haben wir alle längst gemerkt. Veränderungen sind überall und in aller Munde. Wir werden in fast allen Lebensbereichen geradezu ermutigt, Veränderungen als etwas ganz Normales und Positives zu sehen. So rief beispielsweise die Aufforderung von Bundespräsident Horst Köhler „Veränderungen zu wagen“ in seiner Weihnachtsansprache (2004) ein großes Medienecho hervor. Irgendwie leuchtet uns das alles ein und vieles, was sich verändert, fällt uns ja auch leicht und weckt in uns Faszination und Begeisterung. Manche Veränderungen streben wir aktiv an. Aber besonders spannend finden wir Veränderungen aus der Beobachterperspektive.

Wieso müssen wir zu vielen Veränderungen aufgefordert oder richtiggehend ermutigt werden? Warum begegnen wir nicht freudig jeder Neuerung – bringt sie doch Abwechslung, in vielen Fällen sogar deutliche Verbesserungen? Eine genauere Betrachtung von Veränderungen, die sich in den letzten fünfzig Jahren vollzogen haben, zeigt, dass durch sie der Fortschritt beflügelt wurde. Dies hat sich in ständig steigendem Lebensalter, Quantensprüngen in der Medizin und wachsendem Wohlstand geäußert. Aber es gibt natürlich auch Veränderungen, die sich nicht positiv auswirken. Was eine Veränderung letztendlich mit sich bringt, weiß man zu Beginn meist nicht – dennoch begegnen wir ihr oft mit einem unguten Gefühl und daraus folgend mit wenig Offenheit.

Es gibt nicht „die“ Veränderung an sich. Die Auslöser, Inhalte, Rahmenbedingungen einzelner Veränderungsprozesse und das Maß der Betroffenheit der Beteiligten unterscheiden sich. Manche Veränderung begegnet uns eher im Sinne einer Abwechslung – mal ein neues Urlaubsziel oder mal ein anderes Restaurant ausprobieren. Kennzeichnend hierfür ist, dass wir die Wahl haben und jederzeit wieder zum Gewohnten zurückkehren können. Manche Veränderungen dagegen sind tief greifend und endgültig und nicht selbst angestoßen.

Die Art, wie eine Person auf Veränderungen reagiert, ist so unterschiedlich wie die Menschen selbst. Manchen fallen selbst einschneidende Veränderungen relativ leicht, andere tun sich bereits mit kleinen Abweichungen vom „Gewohnten“ schwer.

Veränderungen in der Arbeitswelt lassen sich immer weniger von Veränderungen im Privatleben trennen. Die Anforderungen im Beruf verlangen eine enge Abstimmung von Privatem und Geschäftlichem. Beispiels-

weise wird abends zu Hause noch etwas erledigt, oder wir planen einen Auslandsurlaub, um die Sprache besser zu lernen. Auch ist das Bewusstsein gewachsen, dass im Privatbereich erworbene Kompetenzen oft sehr wertvoll für berufliche Herausforderungen sein können und umgekehrt.

Diese zunehmende Verschmelzung führt dazu, dass das Thema Veränderungen in diesem Themenheft nicht ausschließlich auf den Arbeitskontext bezogen betrachtet wird. Wir sehen den Umgang mit Veränderungen vielmehr als eine Herausforderung, die sich in verschiedenen Lebensbereichen zeigt.

Dieses Themenheft möchte Ihnen einen Überblick über das Thema geben und Sie damit stärken, Veränderungsprozessen unvoreingenommen zu begegnen.

Kenntnisse über den grundlegenden Charakter von Veränderungen unterstützen Sie, eine anstehende Veränderung individuell zu bewerten, passende Handlungsmöglichkeiten herauszufinden und diese anschließend umzusetzen.

Folgende Fragen werden beleuchtet:

- Welche Veränderungen zeichnen sich in der Arbeitswelt ab, und wie ergänzen sich Konstanz und Veränderung?
- Welchen Einfluss haben individuelle Bewertungen auf den Umgang mit Veränderungen?
- Warum treten häufig Widerstände auf, und wie können diese genutzt werden?
- Warum kann eine Krise für eine Veränderung „fruchtbar“ sein?
- Welche Rolle spielt die Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen?
- Warum sind Ziele für erfolgreiche Veränderungen wichtig?
- Und schließlich: Welche Strategien erleichtern die Umsetzung von Veränderungen?

„Gebrauchsanweisung“ zur optimalen Nutzung des Themenheftes:

Richten Sie den Blick auf Ihre Gestaltungsmöglichkeiten!

Das Thema Veränderungen ist sehr komplex. Viele Faktoren in Veränderungsprozessen liegen außerhalb unserer Gestaltungsmöglichkeiten. Wir – die Projektgruppe der Job-Allianz – haben versucht, das Thema möglichst neutral zu behandeln, unterschiedliche Aspekte zu beleuchten ohne politische oder soziale Standpunkte zu vertiefen. So haben wir uns auf diejenigen Aspekte konzentriert, auf die Sie selbst Einfluss nehmen können.

Nehmen Sie sich Zeit!

Unser Anliegen war, die verschiedenen Aspekte von Veränderungsprozessen gut verdaulich aufzubereiten. Vielleicht ist Ihnen das ein oder andere schon bekannt, dann überblättern Sie es oder lesen Sie es quer. Falls nicht, sollten Sie für die Lektüre dieses Themenheftes schon ein wenig Zeit und Mühe investieren. Sie werden schnell merken – es lohnt sich! Schließlich geht es darum, die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu meistern.

Nutzen Sie die Reflexionsfragen!

Die Fragen am Ende jedes Kapitels helfen, den Blick auf die eigene Situation zu richten.



Erkennen Sie anhand eines selbst erlebten Veränderungsprozesses, mit welchen Einstellungen, Verhaltensweisen und Strategien Sie damals reagiert haben. Bewerten Sie anschließend, was Ihnen geholfen und was Sie eher behindert hat.



Nutzen Sie die aus der vorangegangenen Analyse gewonnenen Erkenntnisse für die Gestaltung einer aktuell anstehenden Veränderung.

Sie müssen nicht alle Fragen bearbeiten. Greifen Sie diejenigen heraus, die Sie bei Ihrer Reflexion am besten weiterbringen.



Veränderungen – wie sie aussehen

Die wichtigste Kompetenz von Unternehmen und Mitarbeitern ist heute, flexibel und rasch mögliche Veränderungen zu erkennen und diese zu gestalten. Nur wer sich über den „eigenen Schreibtisch“ hinaus vernetzt, wer bereit ist, aus Fehlern zu lernen und bisheriges Wissen in Frage zu stellen, kann die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen verstehen und Anpassungen erfolgreich vornehmen. Allerdings – sind Veränderungen generell positiv, oder hat nicht auch Routine ihren Nutzen? Welchen Wert hat die alte Redewendung „Routine ist der beste Lehrmeister“ heute? Die Antwort auf diese Fragen liegt wie so oft in der Mitte – in der richtigen Balance zwischen Konstanz und Veränderung.



Veränderungen – wie sie aussehen

Rückblickend betrachtet wird deutlich, wie viel sich im letzten Jahrhundert verändert hat. Zwei Beispiele:

■■■■■■■■■ „Made in Germany“ war Ende des 19. Jahrhunderts kein Qualitätszeichen für deutsche Produkte. Es wurde in Großbritannien eingeführt, um die importierten, billigeren Waren minderer Qualität aus dem Deutschen Reich zu kennzeichnen.

Auch ist das Hinzuziehen eines Arztes für einen kranken Menschen erst seit Anfang des 20. Jahrhunderts weniger gefährlich, als den Doktor nicht zu konsultieren – d.h. bis dahin war die Wahrscheinlichkeit geringer als 50%, dass ein zufällig ausgewählter Kranker durch einen zufällig ausgewählten Arzt gesundheitlich profitierte.

Keiner kann wirklich voraussagen, was auf uns in den nächsten zwanzig Jahren zukommt. Man kann bestenfalls Trends erkennen, wie zum Beispiel „Innovationssprünge in Technik und Informatik“, „Globalisierung“, „Ressourcenkonflikte“ oder „alternde Gesellschaft“. Wohin diese Trends führen und welche Bedeutung ihnen in unserem alltäglichen Leben zukommen wird, kann nicht präzise vorhergesagt werden.

■■■■■■■■■ Ein Beispiel aus dem medizinischen Bereich verdeutlicht dies:

Ein Forschungszweig in der Medizin beschäftigt sich mit der Frage, wie Medikamente möglichst individuell auf den jeweiligen Patienten abgestimmt werden können. Ziel ist, den optimalen Wirkstoff in der genau passenden Dosierung zum richtigen Zeitpunkt für jeden Patienten parat zu haben, um so Heilerfolge zu verbessern, aber auch Nebenwirkungen gering zu halten. „Miniaturisierte Medizintechnik“ eröffnet hierzu völlig neue Wege: Es sind bereits Sensoren in der Entwicklung, die relevante Körperdaten messen und direkt an den behandelnden Arzt senden oder in einem nächsten Entwicklungsschritt direkt die passenden Stoffe in der optimalen Dosierung „just in time“ im Körper freisetzen.

Stellen Sie sich vor, welche Veränderungen eine solche Entwicklung für eine Krankenschwester oder einen Arzt mit sich bringen. Wie verändert sich ihr bzw. sein Rollenbild? Welche Krisen werden auf sie zukommen und wie können sie die Veränderungen positiv gestalten? Wie die dadurch möglicherweise entstehenden Gefahren erkennen und ihnen entgegenwirken?

Forschungen wie im obigen Beispiel gibt es viele und alle werden eine entsprechende Flut an Veränderungen auslösen. Ähnlich fortlaufende Innovationsprozesse mit offenem Ergebnis gibt es in allen Wirtschaftszweigen. Daher kann keiner wirklich sagen, was heute gelernt werden muss, weil es in 10 Jahren eine gefragte Kompetenz sein wird. Aber wir können unsere Kompetenz im Umgang mit Veränderungen trainieren.

Wie sehen diese „Veränderungs“-Kompetenzen aus?

Netzwerk- und Systemkompetenz

Auf rasche Veränderungen optimal reagieren zu können, ist zur entscheidenden Herausforderung geworden. Die Gesamtleistung eines Unternehmens hängt künftig mehr denn je davon ab, dass die richtigen Leute zur richtigen Zeit miteinander kommunizieren und kooperieren. Dafür braucht ein Unternehmen flexible Strukturen und flexible Mitarbeiter mit einem hohen Maß an Kontakt-, Kommunikations- und Teamfähigkeit.



Nur so werden bereichsübergreifende Aufgaben von mehreren Mitarbeitern gemeinsam ohne bürokratische Hürden bewältigt.

Der einzelne Mitarbeiter muss daher stärker „in Prozessen“ denken können. Seine „Systemkompetenz“ ist gefragt: seine Fähigkeit, komplexe Ursache-/Wirkungszusammenhänge erfassen zu können. Nicht zuletzt ist auch eine Art „Chaoskompetenz“ von Nutzen: die Fähigkeit, sich auch in unübersichtlichen Situationen auf das Wichtigste zu konzentrieren. Die veränderte Art der Zusammenarbeit wirkt sich auch auf die Intensität der Interaktionen zwischen Mitarbeitern aus: Sie müssen sich stärker abstimmen und über Zuständigkeiten, Kompetenzen und Kontrollmöglichkeiten verständigen. Das birgt Konfliktstoffe für die tägliche Arbeit: Sozial- und Persönlichkeitskompetenz sind gefragt.

**DIE KOMPETENZ
DER ZUKUNFT IST DIE
KOMPETENZ, MIT
VERÄNDERUNGEN
UMGEHEN ZU KÖNNEN.**

Lernfähigkeit

Ein zentraler Wettbewerbsvorteil ist, schneller als andere zu lernen: das heißt, bisheriges Wissen in Frage zu stellen und neue Antworten zu suchen. Dies ist letztendlich die einzige Ressource, zu denen Konkurrenten keinen Zugang haben.

„Kein Widersacher kann die Lernfähigkeit eines Unternehmens kaufen, kopieren oder rückgängig machen“ (P. Senge u. a.). Was für Unternehmen als Ganzes gilt, ist auch für jeden Einzelnen eine zentrale Anforderung. Voraussetzung für die Entwicklung von Lernfähigkeit ist eine Kultur der „Fehlertoleranz“: Das heißt, dass auch Irrwege beschritten und Fehler gemacht werden können. Denn erst die Analyse von Fehlern zeigt, worauf künftig geachtet und was zwingend verändert oder weiterentwickelt werden muss. Eine wichtige Grundlage hierfür ist zudem die Fähigkeit, Instabilität aushalten zu können. Bis neue Herangehensweisen wieder Sicherheit geben, gilt es durchzuhalten und nicht bei Schwierigkeiten sofort wieder zum vermeintlich besseren Alten zurückzukehren.

Reflexionsfähigkeit und Toleranz

Eine Studie von Arie de Geus, langjähriger CEO (Chief Executive Officer) von Royal Dutch/Shell, zeigte ein übereinstimmendes Merkmal bei den Erfolgsfaktoren von Unternehmen, die länger als 100 Jahre überlebten: sie zeichneten sich intern durch ein hohes Maß an Vielfalt von Normen und Vorgehensweisen aus. Dadurch waren sie sehr flexibel, um auf Veränderungen in ihrem Umfeld reagieren zu können. Dinge, die lange den Status einer Nebenrolle hatten, konnten – wenn erforderlich – schnell zur Hauptsache werden. Ein Unternehmen ist demnach dann für zukünftige Herausforderungen gerüstet, wenn es eine Vielfalt unterschiedlicher Problemlösestrategien toleriert und fördert. Hierfür wichtige Kompetenzen sind: Reflexionsfähigkeit im Sinne von Sachverhalte umfassend und offen erfassen zu können, und Toleranz verstanden als Fähigkeit, Meinungsvielfalt und Widersprüche konstruktiv zu nutzen.

**LERNFÄHIG ZU SEIN,
HEISST INSTABILITÄT
AUSHALTEN ZU KÖNNEN.**



Fähigkeit zur „Zweigleisigkeit“

Es kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten, wegen anstehender Veränderungen den normalen Arbeitsablauf zu stoppen. Andererseits muss bedacht werden, dass tief greifende Veränderungen immer auch die Leistungsfähigkeit reduzieren. Es geht darum, dass eine Organisation genauso wie ein Individuum die Fähigkeiten schult, sich so gut wie möglich „parallel zum normalen Arbeitsalltag“ zu verändern.

Die Bedeutung der Konstanz

**John F. Kennedy soll einmal gesagt haben:
„Fortschritt ist ein hübsches Wort. Aber sein Motor ist Veränderung
und die hat viele Feinde.“**

Ein solcher „Feind“ ist das Bedürfnis des Menschen nach Konstanz. Behindert uns diese Konstanz und verhindert sie Fortschritt? Oder ist das Streben nach Konstanz schlicht ein Überlebensprinzip der Gattung Mensch?

Routine als Lehrmeister

Lange vor unseren turbulenten, sich schnell wandelnden Zeiten, zu Beginn der Industrialisierung im 18. Jahrhundert, war die Diskussion über den Nutzen der Routine entfacht. Die einen sahen in der Routine die Gefahr der Abstumpfung und Selbsterstörung. Andere wiesen darauf hin, dass es erst durch Routine möglich sei, Dinge zu durchdringen und weiter zu entwickeln. Zwar fallen in der heutigen Arbeitswelt weniger dieser damals typischen Routinearbeiten an, weil sie großteils von Computern oder Maschinen erledigt werden, dennoch gilt auch für komplexere Arbeitsabläufe: In manchen Dingen werden wir erst sehr gut, wenn wir sie unzählige Male – mit Sinn und Verstand, nicht rein mechanisch – wiederholt haben. Nur so entsteht ein Gefühl für eine Sache, nur so können wir sie weiter entwickeln.

**IST KONSTANZ EIN ÜBER-
LEBENSPRINZIP DER
GATTUNG MENSCH ODER
DOCH NUR DER FEIND DES
FORTSCHRITTS?**

Die Qualität von längeren sozialen Bindungen

Verlässliche und tragfähige Beziehungen zu entwickeln, benötigt Konstanz, sei es privat oder beruflich. Bis man jemanden so gut kennt, dass man einschätzen kann, ob und in welchem (Fach-)Gebiet man ihm trauen kann, braucht es Zeit. Das bedeutet keineswegs, dass verlässliche Beziehungen keine Veränderung ertragen, sondern dass über längere Zeit Konstanz und „Pflege“ nötig sind. Bis man beispielsweise in einem Unternehmen weiß, wen man bei welchem Problem um Unterstützung bitten kann, dauert es eine Weile. Man



benötigt eine Fülle von gemeinsam erlebten Situationen, um dies einschätzen zu können. Oder privat: Eine bereits stabile und tiefe Freundschaft wird eine räumliche Distanz besser überstehen als eine kurze Bekanntschaft. Das Tragende von langen Freundschaften ist dann eine gemeinsam gelebte Vergangenheit, ein „gemeinsames Gedächtnissystem“ (*M. Gladwell*) – jeder speichert von der gemeinsam gelebten Geschichte seine Sichtweise ab. Diese kann man später jederzeit – ebenso wie Sachinformationen aus Fachbüchern – vom Anderen „abrufen“. Im Privaten entsteht dadurch Sicherheit, man fühlt sich eingebunden. In der Arbeitswelt hat man den Vorteil, gezielt auf Wissen und Erfahrungen von Kollegen zurückgreifen zu können.

Veränderung als Prinzip allen Lebens

„Nicht die stärkste Spezies überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern die, die sich am besten an veränderte Bedingungen anpasst.“

(C. Darwin)

Nun zur anderen Seite der Medaille: Auch wenn wir Konstanz lieben – Wandel und Anpassung sind Grundprinzipien allen Lebens. Alle ökologischen Systeme zeichnen sich durch Dynamik aus, Gleichgewichtszustände halten meist nur sehr kurz an. Erfolgreich überleben heißt in der Pflanzen- und Tierwelt, sich auch kleinsten Veränderungen in der Umgebung durch ausgleichende Prozesse anzupassen, und dieses Modell lässt sich eingeschränkt auch auf soziale und wirtschaftliche Systeme übertragen.

Die Art, wie Veränderungen vonstatten gehen, unterscheidet die „unbewegte Natur“ von den Tieren und diese wiederum von den Menschen. Pflanzen verändern sich, indem sie sich den Umgebungsbedingungen anpassen. Tiere vollziehen Änderungsprozesse durch Ausprobieren: Bringt ihnen etwas einen Nutzen beziehungsweise eine Belohnung, dann übernehmen sie diese Verhaltensweise – das ist ihre Form der „Lernfähigkeit“. So lernen Löwen durch Reifen zu springen oder Hunde, mit der Pfote einen Knopf zu drücken, um Futter zu erhalten.

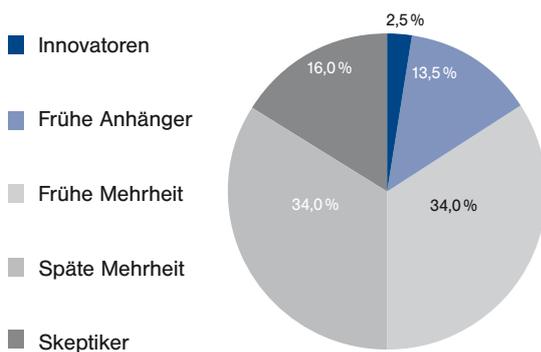
Uns Menschen zeichnet aus, dass wir im Geiste verschiedene Lösungen abwägen und uns für die vielversprechendste entscheiden können. Ebenso können wir durch Denkprozesse alte Vorgehensweisen hinterfragen und zu völlig neuen Ansätzen gelangen. Warum sind wir dann nicht alle „passionierte Innovatoren“? Dafür sorgt das menschliche Bedürfnis nach Stabilität. Aus den Erkenntnissen der Erforschung des Gehirns leitet der Wissenschaftler Peter Kruse ab, dass die meisten Menschen „Optimierer“ sind. Bestehendes wird nicht völlig neu definiert, sondern einfach weiterentwickelt und verbessert. Der Vorteil ist – wir müssen unsere bisherigen Annahmen, Herangehensweisen, unser Wissen und unsere Erfahrungen nicht völlig über Bord werfen.



Veränderungen in Unternehmen

Für Unternehmen in der Marktwirtschaft ist fortlaufende Optimierung durchaus eine erfolgreiche Strategie – allerdings langfristig nicht ausreichend. Um konkurrenzfähig zu bleiben und den immer vielfältigeren Herausforderungen einer hoch entwickelten Welt zu begegnen, sind neben Optimierungen auch Quantensprünge – sprich Innovationen notwendig.

Nach dem Zukunftsforscher Robert Jungk fängt „Veränderung immer mit Außenseitern an, die spüren, was notwendig ist.“ Nach einer Studie des Soziologen Everett Rogers gehören dieser Gruppe der Außenseiter, die Innovationen ermöglicht, nur 2,5% der Bevölkerung an. Diese kleine Minderheit zeichnet aus, dass sie besonders risikofreudig ist, jedoch wegen ihrer Vorliebe, Altes schonungslos über Bord zu werfen, nicht unbedingt beliebt ist. Oft bezeichnet man diese Minderheit gar als



(vgl. K. Doppler/C. Lauterburg)

„visionäre Spinner“. Alle anderen sind prinzipiell eher die bereits genannten „Optimierer“. Diese wiederum unterscheiden sich dadurch, wie schnell und wie aufgeschlossen sie auf den Zug der von den Innovatoren entdeckten Neuerungen aufspringen. 13,5% sind „frühe Anhänger“ – sie haben zwar selbst eine geringere Risikobereitschaft, sind aber diejenigen, die schnell neu Entdecktes ausprobieren und mit vorantreiben.

34% sind eher vorsichtig, aber noch relativ leicht von Neuerungen zu überzeugen. Weitere 34% sind eher zurückhaltend und akzeptieren Innovationen meist erst unter Druck. Die verbleibenden 16% sind stark an dem orientiert, was in der Vergangenheit getan wurde und versuchen, tief greifende Veränderungen zu verhindern.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus diesen Erkenntnissen ziehen? Sollten alle zu „Innovatoren“ werden?

Die Balance zwischen Konstanz und tief greifenden Veränderungen

Unternehmen würden allein mit Innovatoren, den „visionären Spinnern“, nicht funktionieren. Unerlässlich sind diejenigen, die Routinevorgänge zuverlässig ausführen, Bestehendes optimieren und dessen Qualität sichern und dadurch verhindern, dass eine Innovation die nächste jagt, bevor die erste überhaupt gewinnbringend umgesetzt werden konnte. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Routine, Optimierung und tiefgreifenden Veränderungen durch Innovationen entsteht somit durch die sich ergänzende Zusammenarbeit und gegenseitige Wertschätzung der verschiedenen „Typen“ in einem Unternehmen.

**„VISIONÄRE SPINNER“
KONTRA „OPTIMIERER“:
KONKURRENZ ODER GEGEN-
SEITIGE ERGÄNZUNG?**



Die Wirklichkeit sieht oft anders aus: Diese beiden „Lager“ konkurrieren um die Frage, wer nun wirklich für die Wertschöpfung des Unternehmens wichtig ist. Die große Herausforderung ist, die Vielfalt zu erhalten und sich gegenseitig als überlebenswichtig anzuerkennen.

Jetzt sind Sie gefragt! – Betrachten Sie anhand eines konkreten Beispiels aus der Vergangenheit Ihren Umgang mit Veränderungen genauer. Nutzen Sie diese Erkenntnisse für kommende Veränderungen.

Aspekte und Fragen, die helfen können



Vergegenwärtigen Sie sich eine für Sie grundlegende Veränderungssituation in der Vergangenheit. Dabei kann es sich beispielsweise um eine neue Aufgabe, eine Umstrukturierung, neue Kollegen oder ein neues IT-Programm handeln. Entscheidend bei der Auswahl ist, dass es sich um eine Situation handelt, bei der Sie bisherige Herangehensweisen ändern und bisherige „Sicherheiten“ aufgeben mussten.

Was genau hatte sich verändert, was blieb gleich?

Wie ging ich mit dieser Veränderungssituation um? Was war schwierig, was fiel mir leicht?



Ihre heutige Situation: Was verändert sich derzeit beruflich oder privat in Ihrem Leben grundlegend? Greifen Sie einen Bereich heraus, in dem eine Veränderung konkret ansteht.

Was konkret verändert sich, was bleibt gleich?

Wie gehe ich mit der Veränderung um: Wie stehe ich dazu, wie verhalte ich mich, was ist mein Beitrag?

Welche Chancen, welche Risiken sehe ich?



Veränderungen –

welche Bedeutung die individuelle Bewertung hat

Eine Veränderung ist niemals prinzipiell gut oder schlecht. Entscheidend ist, wie wir sie bewerten. Will man lernen, besser mit Veränderungen umzugehen, muss man die eigenen Bewertungsmuster kennen. Von besonderem Interesse sind dabei unsere Erfahrung und unser Wissen. So positiv sie einerseits sind, entfalten sie doch andererseits eine nicht unerhebliche Bremswirkung. Einmal Gelerntes wird meist nicht mehr kritisch hinterfragt. Wenn wir aber aufhören, unsere Antworten kritisch zu hinterfragen, verlieren wir die Fähigkeit, Veränderungen zu gestalten. Denn wer Veränderungen nur durch eine „einschränkende Brille“ wahrnimmt, verbaut sich möglicherweise Chancen, die darin liegen könnten.

Veränderungen – welche Bedeutung die individuelle Bewertung hat

■■■■■■■■■ *Es war einmal ein Bauer, der lebte in einem kleinen Dorf. Dieser Bauer hatte nur ein einziges Pferd, das lief ihm eines Tages davon. Da sagten die Leute im Dorf: „Welch ein Unglück! Wir bedauern dich, du armer Mann. Denn du hast dein einziges Pferd verloren.“ Da sagte der Bauer: „Ich bin mir nicht sicher, ob es ein Unglück ist.“ Nach ein paar Tagen kam das Pferd zurück. Es brachte ein Wildpferd mit. Da sagten die Leute im Dorf: „Welch ein Glück! Du hast es gut. Denn du hast jetzt als einziger von uns zwei Pferde.“ Da sagte der Bauer: „Ich bin mir nicht sicher, ob es ein Glück ist.“ Der Bauer hatte einen einzigen Sohn. Der versuchte das Wildpferd einzureiten. Doch das Pferd bäumte sich auf und warf den jungen Mann ab. Dabei brach er sich ein Bein. Da sagten die Leute im Dorf: „Welch ein Unglück! Du hast nur einen einzigen Sohn. Und der hat sich ein Bein gebrochen. Wer soll dir jetzt bei der Arbeit helfen?“ Da sagte der Bauer: „Ich bin mir nicht sicher, ob es ein Unglück ist.“ Nach ein paar Tagen brach ein Krieg aus. Und die jungen Männer des Dorfes wurden zum Dienst an der Waffe eingezogen. Nur ein Mann wurde verschont. Das war der Sohn des besagten Bauern. Er wurde verschont, weil er sich ein Bein gebrochen hatte. Da sagten die Leute vom Dorf: „Welch ein Glück!“*

Eine Veränderung ist nicht prinzipiell gut oder schlecht. Fest steht zunächst nur, dass etwas anders ist als zuvor. Erst unsere Bewertung bestimmt, ob die Veränderung für uns positiv oder negativ ist. Das heißt aber keinesfalls, dass man nur etwas als „gut“ zu bezeichnen braucht und dann ist es auch so. Wer etwas so relativiert, ist oberflächlich und nimmt die Menschen nicht ernst, die in Veränderungsprozessen stecken.

„VERÄNDERUNG“

**IST ZUNÄCHST EINE
NEUTRALE BESCHREIBUNG,
DASS ETWAS ANDERS IST
ALS ZUVOR.**

Nichts ist schlimmer als der Hinweis in einer schwierigen Situation: „Sieh es doch mal positiv.“ Dies wird mit Sicherheit dadurch verhindert.

Wer sich vor oder in einem Veränderungsprozess befindet, sollte sich zuerst vor Augen führen, wie er diesen Veränderungsprozess bewertet beziehungsweise gewichtet. Das hilft, Emotionen aus dem Thema herauszuhalten. Denn die eigenen Bewertungsmuster erkennen und erweitern heißt, die Vielschichtigkeit von Veränderungsprozessen zu erfassen. Häufig richten wir unsere Aufmerksamkeit bei Veränderungen gerade auf den Aspekt, den wir am meisten fürchten. Diese eingeschränkte Betrachtungsweise hat weitreichende Konsequenzen: Sie entscheidet wesentlich darüber, wie wir uns bei Veränderungen verhalten: aktiv, konstruktiv, widerspenstig, passiv, destruktiv. Das Gefühl, dass einem ein großes Unglück widerfährt und man dadurch in einen Strudel negativer Konsequenzen gezogen wird, lässt einen meist eine passive, schicksalsergebene Haltung einnehmen. Dadurch sinkt jegliche Energie, etwas zu ändern, auf ein Minimum. Versuchen wir dagegen, die Aspekte herauszuarbeiten, die uns Chancen, Entlastung oder neue Wege eröffnen, sind selbst große Herausforderungen zu meistern. Dieser Prozess stärkt außerdem das Selbstbewusstsein. Dies verdeutlicht der Spruch: „An der größten Herausforderung kann man nur wachsen!“ Wenn wir dies erkennen, sind wir bereit, aktiv zu werden, durchzuhalten oder Dinge, die wir nicht ändern können, gelassener hinzunehmen.

Ein sehr anschauliches Beispiel, das uns alle betrifft, ist das Älterwerden. Ganz egal, ob es sich um Falten oder schütteres Haar handelt – wie wir diese Zeichen bewerten, beeinflusst wesentlich unseren Umgang mit ihnen. Werten wir sie als Katastrophe oder gar als Zeichen für das nahende Ende unseres Lebens, dann kämpfen wir täglich einen Kampf, bei dem eine depressive Grundstimmung garantiert ist und den wir am



Ende verlieren werden. Nehmen wir die äußeren Zeichen dagegen hin und richten den Blick auf die Vorteile, die das Älterwerden auch mit sich bringt – wie zunehmende innere Sicherheit und Gelassenheit –, dann kann es nicht wirklich unser Lebensglück trüben. Wie sagt die Marschallin in der Oper „Der Rosenkavalier“: „Man ist dazu da, dass man's erträgt, doch in dem *Wie*, da liegt der ganze Unterschied.“

Können wir unsere Bewertungsmuster ändern?

Zunächst einmal gilt: alles kann verändert werden. So auch die gut eingespielten Bewertungsmuster jedes Menschen, die in ihrer Selbstverständlichkeit fast schon einem instinktiven Verhalten gleichen. Im ersten Schritt müssen wir dem Automatismus dieser Muster „auf die Schliche kommen“ und zunächst beleuchten, wie wir bewerten und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen.

Drei Faktoren sind von zentraler Bedeutung:

- der Zeitpunkt,
- unsere „Vor-Erfahrungen“ und unser „Vor-Wissen“ und
- unsere Erwartungen hinsichtlich der Konsequenzen einer Veränderung.

Die Rolle des Zeitpunkts

„Dieses Telefon hat einfach zu viele Mängel, als dass man es für Zwecke der Kommunikation einsetzen könnte. Das Gerät ist wertlos für uns.“

(Diese Einschätzung soll das ehemalige Telegrafie-Unternehmen Western Union 1876 über die Entwicklung des Telefons vorgenommen haben.)

Heute, fast 130 Jahre später, schmunzeln wir über diese totale Fehleinschätzung. Wenngleich die Folgen unserer eigenen Bewertungen bei anstehenden Veränderungen meist nicht so weitreichend sind – häufig geht es uns im Prinzip genau so. Denn entscheidend für die Bewertung einer Veränderung ist der Zeitpunkt, an dem diese vorgenommen wird. Deutlich wird dieses Prinzip, wenn man sich an Veränderungen in der Vergangenheit erinnert. Wurden Sachverhalte zuvor gänzlich negativ bewertet, ergaben sich im Nachhinein auch positive Aspekte. Manchmal sind wir hinterher sogar froh über den Lauf der Dinge. Umgekehrt gibt es Situationen, in denen wir Veränderungen zunächst begrüßt oder gar in die Wege geleitet haben und anschließend vom Ergebnis enttäuscht waren. Es gibt also eine nicht unerhebliche „Irrtumswahrscheinlichkeit“ bei unseren Bewertungen und zwar in beide Richtungen. Dennoch bleiben bei vielen Menschen eher die negativen Fälle in Erinnerung, was dazu führen kann, anstehende Veränderungen generell kritisch zu betrachten.

Eine Schwierigkeit bei der Einschätzung von bevorstehenden Veränderungen ist, dass wir einen *zukünftigen* Prozess bewerten sollen. Viele Menschen neigen dazu, in einer solchen Situation alle Probleme und



Herausforderungen als nahezu unlösbar zu betrachten. Dies ist so, als ob man sich vor dem Erklimmen eines hohen Berges bis auf die Schrittfolge und mögliche Stolpersteine alles im Vorfeld ausmalen würde. Selbst ein kleiner Hügel wird bei einer solchen Herangehensweise unbezwingbar. Dabei wird ausgeblendet, dass im Zuge eines Umsetzungsprozesses nach und nach die jeweiligen Lösungen gefunden werden und das Erreichen eines Etappenzieles auch schon ein großer Erfolg ist.

„Erfahrung und Wissen“ – ein zweiseitiges Schwert

■■■■■■■■ Von Albert Einstein gibt es folgende Anekdote: Der Hochschullehrer Einstein händigte die Unterlagen für das Abschlussexamen aus und verursachte einige Verwirrung bei den Studenten. Einer von ihnen sprang auf und rief aufgeregt: „Herr Professor, das sind ja die gleichen Fragen, die Sie uns bei der letzten Klausur gestellt haben!“ – „Stimmt“, sagte er, „aber die Antworten haben sich geändert“.

Erfahrung und Wissen sind natürlich erst einmal sehr positiv. Beides hilft uns, auf Fragen schnell Antworten zu geben und schnell reagieren zu können. Die Kehrseite ist: Einmal Gelerntes wird meist nicht kritisch hinterfragt. Die „automatische Anwendung“ verhindert die Prüfung, ob das Gelernte auch als Antwort auf die

aktuelle Herausforderung passt. War dies in früheren Zeiten in der Arbeitswelt kein allzu problematischer Faktor, ist dies in der heutigen Wissensgesellschaft zur großen Herausforderung geworden. Die Entwicklung neuer Herangehensweisen ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Voraussetzung ist die Bereitschaft, mit „Lust“ neue Wege zu beschreiten. Das Schwierige dabei ist, dass wir uns meist nicht einmal darüber bewusst sind, *wie* unsere Erfahrungen und unser Wissen unser Handeln einschränken. Sie beeinflussen bereits unsere Wahrnehmung und führen eher dazu, Bisheriges zu bestätigen und Neues zu verwerfen. Wir „wissen“ ja, wie es

geht! Noch schwieriger ist es bei Dingen, von denen wir zu „wissen“ glauben, dass sie nicht funktionieren können. Und für diese Erkenntnis reicht in vielen Fällen eine einzige, negative Erfahrung. Wir versuchen es ganz selten noch einmal. Wir hinterfragen nicht, ob es heute anders sein könnte, oder welche Gründe für das Scheitern verantwortlich waren. „Wissen und Lernen sind Gegensätze. Wo Wissen bewahrt wird, wird Lernen verhindert. Wissen macht „lernbehindert“ ... Das mag der Grund dafür sein, dass viele Leute mit fortschreitendem Alter immer weniger lernen: Sie wissen einfach zu viel“ (F. B. Simon).

Dies wird unterstützt von der Funktionsweise unseres Gehirns: Einmal erfolgreich „angewandte Muster“ werden stabilisiert und weiter angewendet, auch wenn sich beim nächsten Mal eine andere Vorgehensweise besser eignen würde.

Erfahrung und Wissen wirken als „Aufmerksamkeitsfilter“

Unsere Sinnesorgane werden fortlaufend mit unzähligen Reizen konfrontiert. Der Prozess der Wahrnehmung ist dabei nie einfach eine völlige Abbildung der „Wirklichkeit“, sondern folgt bereits einem sehr starken

**WENN WIR AUFHÖREN,
GELERNTES ZU HINTER-
FRAGEN, WERDEN
ERFAHRUNG UND WISSEN
ZUM BREMSKLOTZ.**



Auswahlprozess. Dies wird, wie Psychologen herausgefunden haben, beim so genannten „Cocktail-Party-Phänomen“ deutlich: Man ist ohne besondere Mühe dazu in der Lage, in einem Raum, in dem sich viele Menschen befinden und sich in Grüppchen gleichzeitig unterhalten, einem bestimmten Gespräch zu folgen, obwohl die anderen Gespräche ungefähr gleich laut und akustisch sehr ähnlich wie das beachtete Gespräch sind. Unsere Aufmerksamkeit wird zum Filter unserer Wahrnehmung. Welche Auswirkung dies hat, zeigt sich immer dann sehr deutlich, wenn verschiedene Menschen von einem gleichen Ereignis berichten – mitunter fragt man sich, ob sie auf der gleichen Veranstaltung waren. Grundsätzlich ist dies kein Problem. Aber die unterschiedlichen Eindrücke führen zu unterschiedlichen Bewertungen einer Sache. Und – in der Regel ist jeder davon überzeugt, dass seine Ansicht die richtige ist.

Was ist nun die Konsequenz daraus? Es kann nicht das Ziel sein, um beim Beispiel der Cocktail-Party zu bleiben, alle Gespräche parallel hören zu wollen. Es geht vielmehr darum, sich bewusst zu sein, dass man nur einen Teil des Ganzen wahrnimmt, d.h. über einen „Aufmerksamkeitsfilter“ verfügt. Man unterhält sich beispielsweise wieder mit den gleichen, bereits bekannten Menschen und erlebt somit vielleicht das Fest genauso wie schon einige Male zuvor und bestätigt danach, dass es dort immer recht langweilig ist. Aber: Die eigene Erinnerung an das erlebte Fest ist nicht das objektive Abbild des Festes, es gab neben den erlebten Ereignissen auch noch viele andere Begebenheiten. Unsere bisherigen Erfahrungen mit den Gesprächspartnern bestimmen, welche Aussagen wir stärker gewichten und welche wir vielleicht gar nicht wahrnehmen, weil sie von unseren Vor-Annahmen abweichen.

**UNSERE WAHRNEHMUNG
SPIEGELT NUR EINEN
AUSSCHNITT DER WIRK-
LICHKEIT**

Da wir glauben, alles objektiv zu sehen, weil wir uns des Prozesses der selektiven Wahrnehmung meist nicht bewusst sind, sprechen wir anderen Sichtweisen die Berechtigung ab. Genauso verkennen wir leicht, dass jeder andere „Ausschnitte der Wirklichkeit“ sieht. „Es gehört sehr viel Lebenserfahrung und Bescheidenheit dazu, zu akzeptieren, dass die eigene Sicht im günstigsten Falle eine brauchbare Arbeitshypothese darstellt, die sehr sorgfältig geprüft werden muss, bevor man aufgrund dessen folgeträchtige Entscheidungen ableitet“ (K. Doppler/C. Lauterburg).

■■■■■■■■■■ In einer Abteilung wurde seitens des Vorgesetzten beschlossen, einen Teamentwicklungsprozess zu initiieren. Ein Mitarbeiter hat in seinem vorherigen Unternehmen bereits etwas Ähnliches erlebt, mit – aus seiner Sicht – eher dürftigem Ergebnis. Mit großer Wahrscheinlichkeit wird dieser Mitarbeiter vor allem die Dinge wahrnehmen, die sein negatives Urteil über solch einen Prozess eher bestätigen. Er hat sozusagen die „Scheiter-Brille“ auf. Sein Engagement wird dementsprechend eher gering sein, und in Besprechungen wird seine Argumentation eher ablehnend sein. Für solch eine Haltung reicht oft schon, nur von jemandem gehört zu haben, dass etwas nicht gut gewesen sein soll. Die Konsequenz: der Mitarbeiter wird nicht hinterfragen, welche Faktoren damals anders waren als heute: andere Ausgangssituation, andere Begleitung, andere Kollegen oder ein anderes Ziel. Für ihn überwiegt in diesem Moment nur die Tatsache, dass es damals nicht funktioniert hat. Sein Kollege hat bereits positive Erfahrungen mit solchen Prozessen gemacht. Mit Engagement geht er an die Sache heran, ist möglicherweise aber genauso „blind“ für Faktoren, die dieses Mal anders sind und die es für ein Gelingen zu beachten gilt. Auch er betrachtet die erste Erfahrung möglicherweise „als Gesetz“. Für einen dritten Kollegen ist ein Teamentwicklungsprozess völliges Neuland, er geht offen heran.



Das Beispiel zeigt, wie vorangegangene Erfahrungen sich auf unsere Einstellung einem Sachverhalt gegenüber auswirken und uns an neuen Erfahrungen hindern können. Die gedankliche Freiheit, die einen Quantensprung im Sinne einer Innovation möglich macht, erlangen meist nur diejenigen, die sich ihrer vorangegangenen Erfahrungen bewusst werden.

Wie kommen wir aus dieser „Kurzsichtigkeit“, mit der wir nur wieder unser Wissen und unsere Erfahrungen bestätigen, heraus?

- Durch die Haltung: „Ich weiß, dass ich nichts weiß“. Sokrates fasste darin seine Skepsis gegenüber der Erkenntnisfähigkeit des menschlichen Geistes zusammen. Diese Einstellung ist eine gute Prophylaxe, um sich des Einflusses seines „Vor-Wissens“ in Veränderungssituationen bewusst zu werden.
- Durch vorurteilsfreies Hinterfragen: „Welche anderen Sichtweisen gibt es, wie kommen diese zustande und welche Chancen stecken darin?“ Durch solche Wechsel der Perspektive zeigt sich, dass sich für fast alle Meinungen auch Belege finden lassen.
- So paradox es klingen mag: Wenn die Widersprüche in unserem Wahrnehmungsprozess steigen und wir diese akzeptieren können, zeigt dies, dass wir „auf einem gutem Weg sind“, offener wahrzunehmen! Denn wer sich seiner Meinung ganz sicher ist und daneben keine andere Meinung stehen lassen kann, ist nicht im Besitz absoluter Wahrheit, sondern verdrängt konsequent die Tatsache, dass es für fast alle Sachverhalte ein „Für“ und ein „Wider“ gibt.

Die Bedeutung der erwarteten Folgen von Veränderungen

**„Man weiß nie, was daraus wird, wenn die Dinge verändert werden.
Aber weiß man denn, was daraus wird, wenn sie nicht verändert werden?“**

(E. Canetti)

Wir können im Voraus nicht sicher wissen, was nach Veränderungen wirklich folgt. Trotzdem bilden wir uns schnell eine feste Meinung darüber. Dabei hängt die Art der Bewertung sehr stark davon ab, inwieweit wir selbst von den Folgen einer Veränderung betroffen sind. Wenn wir sie aus gemüthlicher Distanz betrachten können, neigen wir dazu, sie als gut und notwendig, als eine Chance oder als längst überfällig zu bewerten. Stecken wir „mittendrin“, fällt das Urteil dagegen ganz anders aus. Demnach ist die Frage der eigenen Betroffenheit bei Veränderungsprozessen mit den zu erwartenden Konsequenzen eine der ersten, die wir uns – bewusst oder unbewusst – stellen und die unser Urteil maßgeblich beeinflusst.

Das ist soweit eine gesunde Haltung. Problematisch wird es nur, wenn die gewonnenen Annahmen uns blind für die Vielfalt der Faktoren und Argumente im bevorstehenden Veränderungsprozess machen. Wie



weit wir betroffen sind, können wir meist recht gut abschätzen; welche Gründe für eine Veränderung sprechen und welche Konsequenzen sich daraus ergeben, erfordert sehr viel mehr Detailwissen. Eine Einschätzung erfolgt oft bereits zu einem Zeitpunkt, an dem wir noch über wenig Faktenwissen verfügen. Aber anstatt zu beschließen, noch keine Einschätzung zu treffen, weil es dafür noch weitere Informationen bedarf, werten wir voreilig und verleihen diesen Wertungen nicht den Status vorbehaltlich“, sondern behandeln unser Urteil als endgültig. Anschließend nehmen wir unsere Umwelt nur noch durch diese „Brille“ wahr und bemühen uns nicht mehr um weitere Informationen. Vielfach trägt eine solche Einstellung dazu bei, dass die Annahme tatsächlich wahr wird. Denn unbewusst schaffen wir genau die Bedingungen, die das Eintreffen unserer Annahme begünstigen. Man nennt dies eine „sich selbst erfüllende Prophezeiung“.

**VERÄNDERUNGEN
BEURTEILEN WIR MEIST
DANN ALS „LÄNGST
ÜBERFÄLLIG“, WENN WIR
NICHT SELBST VON IHNEN
BETROFFEN SIND.**

■■■■■■■■ Die Geschichte mit dem Hammer: Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuleihen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat etwas gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts angetan; der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einen Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht's mir wirklich. – Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch noch bevor er „Guten Tag“ sagen kann, schreit ihn unser Mann an: „Behalten Sie Ihren Hammer, Sie Rüpel!“ (vgl. P. Watzlawick)

Sich negative Folgen von Veränderungen auszumalen, kann aber auch durchaus konstruktiv sein. Denn meist existieren Befürchtungen nur sehr vage in unserem Kopf. Sie verlieren jedoch dann ihre Schrecken – oder erweisen sich sogar als hilfreich –, wenn man nicht bei der Aufzählung, was alles passieren könnte, stehen bleibt, sondern zu den verschiedenen Szenarien auch konkrete Lösungen gedanklich durchspielt.



Jetzt sind Sie gefragt! – Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Hintergründe Ihrer Bewertungen.

Aspekte und Fragen, die helfen können



Denken Sie an Ihr Veränderungsbeispiel aus der Vergangenheit aus Kapitel 1 oder an ein anderes, zu diesem Kapitel passendes Beispiel.

Hat sich meine Bewertung dieser Veränderung im Laufe der Zeit gewandelt? Wenn ja, wie war sie vor der Veränderung, wie während, wie im Nachhinein?

Welche Kriterien spielten für die Bewertung vor der Veränderung eine Rolle, welche während, welche hinterher?



Vergegenwärtigen Sie sich nochmals Ihr im ersten Kapitel ausgewähltes Beispiel oder eine andere zu diesem Kapitel passende aktuell anstehende Veränderungssituation.

Welche Folgen könnte die anstehende Veränderung nach sich ziehen? (Z. B. Auswirkungen auf den Tätigkeitsbereich, die Art des Arbeitens, die Arbeitszeitgestaltung, die Abteilung oder das gesamte Unternehmen, das Privatleben ...)

Listen Sie möglichst alle denkbaren Folgen zunächst unsortiert auf.



Wie bewerte ich die anstehende Veränderung? Welche der oben aufgelisteten Folgen wären für mich positiv, welche negativ? Welche Faktoren sind für meine Bewertung besonders ausschlaggebend? Wären auch andere Bewertungen denkbar? Wenn ja, welche?

- Was wäre der „schlimmste denkbare Fall“?
- Sind meine Erwartungen von Fakten untermauert? Welche meiner Erwartungen gründet sich auf Fakten, welche auf reine Spekulation? Wie wahrscheinlich ist jeweils deren Eintreten? Welche alternativen Entwicklungen wären denkbar?
- Wie würde ich auf die verschiedenen Folgen reagieren, was würde ich konkret tun?
- Hat die Veränderung Auswirkungen auf meine Arbeit oder sonstige Bereiche meines Lebens? Wenn ja, welche?

Welche „Vor-Erfahrungen“ und welches „Vor-Wissen“ habe ich im Zusammenhang mit der anstehenden Veränderung?

- Welchen Einfluss nimmt dies auf meine Bewertung?
- Wo behindern sie mich, Neues unvoreingenommen zu prüfen, wo sind sie mir nützlich?
- Wie bewerten Andere (Kollegen, Vorgesetzte, „neutrale außenstehende Beobachter“ ...) die Situation? Wie erkläre ich mir mögliche Unterschiede?



Wie gut kann ich widersprüchliche Bewertungen „aushalten“ und immer wieder neu abwägen?

In welchen Situationen verteidige ich sofort mein bisheriges Wissen, wann höre ich erst einmal gründlich zu?

Wie gut gelingt es mir, meine Bewertungen als „Vor-Annahmen“ zu betrachten, die auch jederzeit widerlegt werden könnten?



Veränderungen –

warum häufig Widerstände auftreten

Beinahe jede Veränderung trifft auf Widerstand. Widerstand nicht im Sinne einer ablehnenden Haltung, sondern Widerstand als eine diffuse und einseitige Argumentation dagegen, lange bevor alle Vor- und Nachteile abgewogen wurden. Doch wo hört das begründete Sachargument auf und wo fängt Widerstand an? Widerstand zu ignorieren, bedeutet, dass er an sensiblen Zeitpunkten der Veränderung umso stärker wieder auftaucht. In jedem Fall ist Widerstand dort fast schon vorprogrammiert, wo Veränderungen „verordnet“ werden. Wenn der Einzelne Ziel, Zeitpunkt, Geschwindigkeit oder Inhalte nicht mitbestimmen kann, kann der Widerstand bis hin zur Blockade ansteigen: „Ich will mich nicht verändern!“



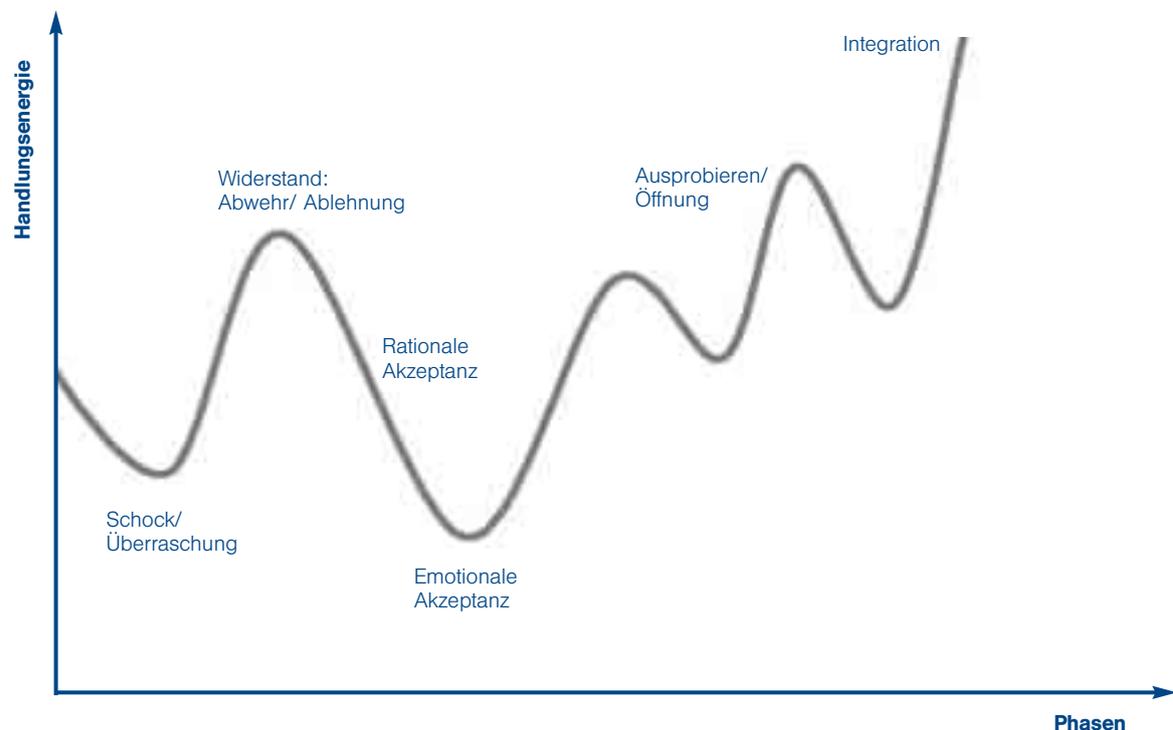
Veränderungen – warum häufig Widerstände auftreten

„Erfolgreiche Menschen unterscheiden sich von anderen nicht dadurch, dass sie keine Ängste haben, sondern dadurch, dass sie trotz ihrer Ängste handeln.“

(M. Birkner)

Eine häufige Reaktion auf erwartete negative Konsequenzen ist offener oder verdeckter Widerstand. Dabei ist nicht jede ablehnende Haltung gegenüber einer Veränderung gleichbedeutend mit Widerstand. Widerstand zeichnet sich durch eine diffuse und einseitige Argumentation aus, noch bevor alle Faktoren und Konsequenzen gesammelt, abgewogen und mit ihren Vor- und Nachteilen betrachtet worden sind. Die „Schotten werden dichtgemacht“.

Widerstand ist am Anfang von Veränderungsprozessen typisch



Veränderungen laufen in bestimmten Phasen ab; kennzeichnend ist, dass die Handlungsenergie starken Schwankungen unterliegt. Für die Bewältigung von Veränderungen ist es hilfreich zu wissen, dass diese Reaktionen normal sind und bei jedem – wenn auch in unterschiedlicher Intensität – vorkommen. In Verände-



rungsphasen sollte man immer wieder innehalten und feststellen, „wo man gerade steht“ und sein Handeln daran ausrichten.

Wie sehen die Phasen im Einzelnen aus? Die erste Reaktion auf eine plötzliche Veränderung ist häufig ein „Schock“, man blendet das Ganze erst einmal aus oder reagiert überwiegend emotional „Das kann doch nicht wahr sein!“. Nach dieser häufig als lähmend empfundenen Phase steigt die Handlungsenergie wieder an: meist wehrt man sich erst einmal gegen das Neue und versucht, den Status Quo aufrechtzuerhalten. Der erste Schritt hin zu einem konstruktivem Umgang zeigt sich beispielsweise daran, dass eine Sache nicht mehr pauschal abgelehnt, sondern differenzierter betrachtet wird; plötzlich werden einzelne Aspekte der Veränderungsnotwendigkeiten anerkannt „Ich kann schon verstehen, dass sich etwas ändern sollte ...“ („Rationale Akzeptanz“). Gleichzeitig führt dieser Schritt aber auch dazu, dass man beginnt, die Folgen einer Veränderung in der ganzen Bandbreite – eventuelle Verluste etwa – auch emotional zu begreifen („Emotionale Akzeptanz“). Auch wenn Menschen dazu neigen, diese Phase „abkürzen“ zu wollen, ist es doch entscheidend, dieses „Tal der Tränen“ zuzulassen. Denn gerade dann öffnet man sich häufig für Neues. Verschiedene Wege, wie man mit der Veränderung umgehen könnte, werden in Betracht gezogen und eventuell sogar getestet. Entscheidend ist, in dieser Zeit des – gedanklichen oder realen – Ausprobierens positive Erkenntnisse, aber auch Rückschläge oder Irrwege zuzulassen („Öffnung/Ausprobieren“). Mit der Zeit zeigt sich, welches der individuell richtige Weg ist; neue Sicherheit entsteht („Integration“).

**WIDERSTAND VERHINDERT,
DASS VOR- UND NACHTEILE
EINER VERÄNDERUNG VOR-
URTEILSFREI
ABGEWOGEN WERDEN**

Wann wird Widerstand zum Problem?

Widerstand ist eine völlig natürliche Begleiterscheinung bei tief greifenden Veränderungen. Was zuvor Sicherheit gab, wird in Frage gestellt, man kommt wieder zurück auf den Stand des Unerfahrenen und Lernenden und kann nicht klar abschätzen, ob man den neuen Erfordernissen gewachsen ist. Kurzum: die Stabilität des bisherigen Weltbildes gerät ins Wanken.

Widerstand stößt aber verständlicherweise auf wenig Gegenliebe. Diejenigen, die eine Veränderung vorantreiben wollen, betrachten ihn als „Störfall“. Diejenigen, die in Widerstand gegen eine Neuerung gehen, als sachlich begründetes Verhalten. Problematisch wird dies dann, wenn die Sachargumente nur vorgeschoben werden, um die eigentlichen Motoren dieser Haltung – Ängste und Befürchtungen – zu verdecken. Diese offen auszusprechen, empfinden viele als Schwäche. Damit kommt aber ein Teufelskreis in Gang: Anstatt über Ängste und Befürchtungen zu sprechen, glaubt jeder, mit seinen Gefühlen allein zu sein. Die Bedenken werden in endlose – vermeintliche – Sachdiskussionen verlagert. Nicht der Widerstand an sich ist das Problem, sondern die Tatsache, dass er oft ignoriert wird – von den Betroffenen und den Change-Managern.



■■■■■■■■■ Wir wehren uns z. B. entschieden gegen eine Umstrukturierungsmaßnahme, bei der gleichzeitig eine völlig neue Technologie eingeführt werden soll. Wir suchen alle möglichen Sachgründe, die unsere Haltung rechtfertigen und engagieren uns gegen die Veränderung. Die dahinter liegende Angst ist, dass wir unseren Arbeitsplatz verlieren, weil wir beispielsweise befürchten, für die neue Technik nicht genug qualifiziert zu sein. Hilfreich in solch einer Situation ist, sich die Ängste zu vergegenwärtigen, diese ernst zu nehmen, sich sachlich mit den Befürchtungen auseinander zu setzen und nach Lösungen zu suchen.

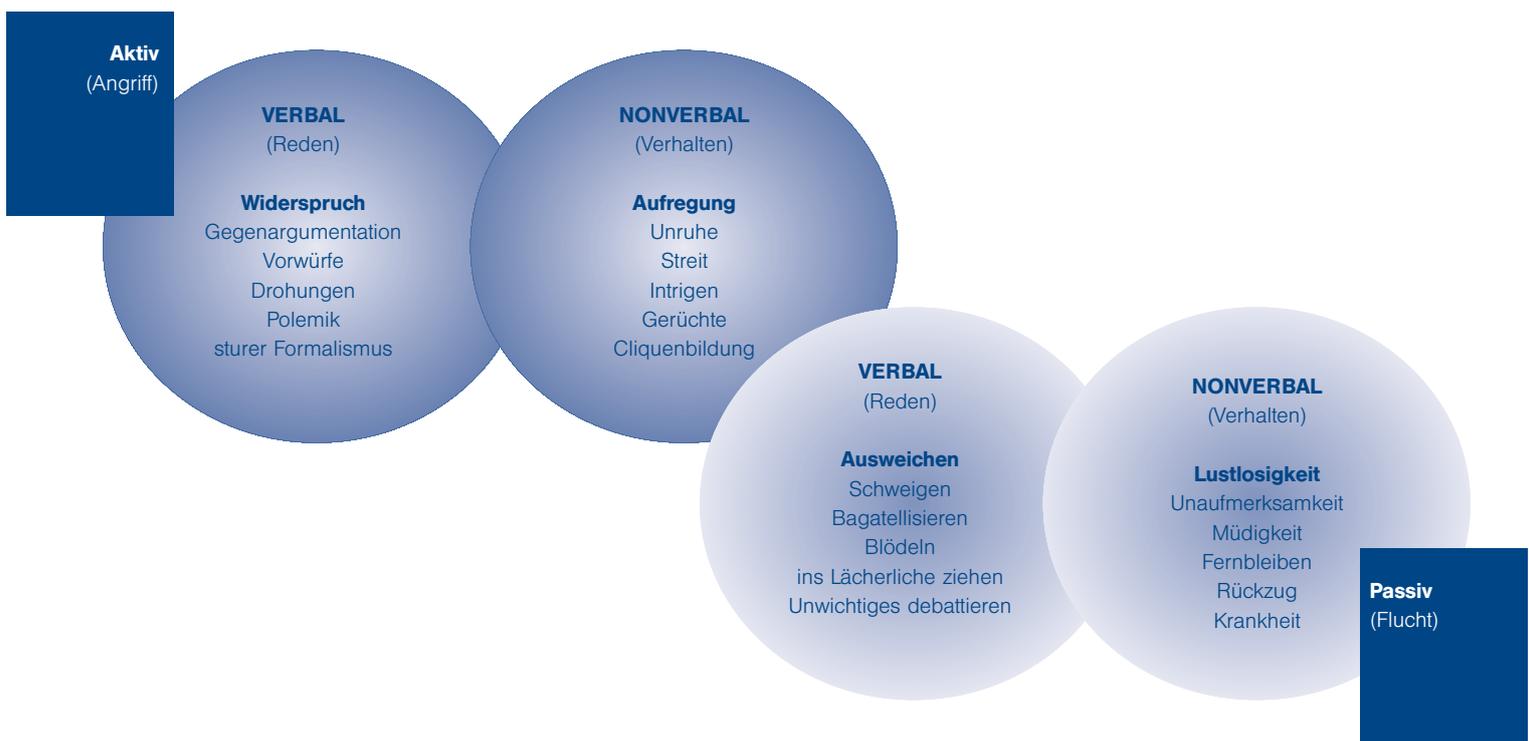
Die „Tarnkappen“ von Widerstand

„Flüchtige Spiegelbilder festhalten zu wollen, dies ist nicht bloß ein Ding der Unmöglichkeit, wie es sich nach gründlicher deutscher Untersuchung herausgestellt hat, sondern schon der Wunsch, dies zu wollen, ist eine Gotteslästerung.“

(Leipziger Anzeiger 1839 zur Behauptung eines Franzosen, die Fotografie erfunden zu haben)

In diesem Beispiel aus der Zeit der Entdeckung der Fotografie werden nicht nur – scheinbare – Sachgründe aufgeführt, die gegen eine Veränderung sprechen, hier wird vor allem moralisch („ist eine Gotteslästerung“) argumentiert.

Es gibt viele Formen, in denen sich Widerstand zeigen kann und sie gehen oft ineinander über.





Wer kennt nicht Sätze wie: „Zu solchen Spielereien haben wir hier wirklich keine Zeit“ oder „Ich würde das ja alles ganz anders machen“.

Widerstand muss sich nicht kontinuierlich zeigen. So lenkt vielleicht ein „Gegner“ einer Veränderung zunächst aufgrund der Vielzahl der „besseren Argumente“ ein. Die erstbeste Gelegenheit wird jedoch dazu genutzt, das Ganze wieder in Frage zu stellen, etwa sobald Fehler oder Ungereimtheiten auftreten und die Umsetzung nicht so schnell greift, wie erwartet. Solcher Widerstand, der im Verborgenen weiter schwelt, ist oft das Ende eingeleiteter Veränderungen. Er flackert zu sensiblen Zeitpunkten plötzlich wieder auf und wird als vermeintlich objektive – im Grunde genommen aber negative – Bewertung eines Veränderungsprozesses dargestellt.

■■■■■■■■■ *Ein Beispiel: In einem gewerblichen Ausbildungsbereich wurde die Förderung von „Selbstorganisiertem Arbeiten“ der Jugendlichen eingeführt. Viele der bislang detaillierten Anleitungen für bestimmte Übungsprojekte sollten demzufolge nicht weiter benutzt werden. Zunächst wurden einige Vorbehalte seitens der Ausbilder genannt, nach kurzer Zeit jedoch aufgegeben, da wenig wirklich griffige Argumente dagegen gefunden werden konnten, außer „dass es ja eh nicht klappt, man kenne ja die Auszubildenden“. Also begann man mit der Umsetzung veränderter Anleitungsprozesse, baute Phasen ein, in denen Selbstorganisation gefragt war. Bereits nach wenigen Wochen sahen die Ausbilder, die von Anfang an dagegen waren, ihre anfängliche Haltung bestätigt: Die Auszubildenden nutzten die freie Zeit für Pausen, Gespräche oder andere Dinge. Es wurde der Antrag gestellt, zu der bisherigen Form der Anleitung zurückzugehen. Tiefer gehende Analysen in kleinem, vertrauten Kreis ergaben, dass die Ausbilder sich mit der Anleitung zum selbstorganisierten Lernen schlicht überfordert sahen und selbst mit dem geänderten Führungsstil ihres neuen Vorgesetzten, der auch viel weniger vorgab und kontrollierte, kämpften und „in der Luft hingen“. Als die Ursachen transparent waren, konnten Formen der Unterstützung der Ausbilder vereinbart und Konzepte zur Entwicklung der Selbstorganisationsfähigkeit der Jugendlichen erstellt werden.*

Eine verschleierte Art von Widerstand kann auch sein, wenn man andere mit der Lösung eines Problems betraut, das man eigentlich gar nicht angehen will. Externe Berater geraten mitunter in diese Falle. Alle Vorschläge, die dann zur Lösung vorgestellt werden, wandern mit einem „Ja, aber ...“ wieder zurück in die Schublade. Das Problem wird delegiert in der Hoffnung, dass sich nichts ändert.

Verordnete Veränderung – Widerstand vorprogrammiert?

**„Die Menschen wehren sich nicht gegen die Veränderung,
sondern dagegen, verändert zu werden.“**

(R. Beckard, Pionier auf dem Gebiet der Veränderungen von Organisationen)

Vergegenwärtigen wir uns nochmals das Beispiel eines Bergaufstiegs. Viele Menschen gehen ausgesprochen gerne wandern und scheuen sich auch nicht vor anstrengenden Touren mit einer großen Höhendistanz. Würde ihnen aber befohlen werden, sie *müssten* am nächsten Tag eine schwierige Tour bewältigen,



wäre selbst erfahrenen Wanderern etwas mulmig zumute, ganz zu schweigen von den Unerfahrenen. Woran liegt das? Bei selbst gewählten Vorhaben sind wir „Herr der Lage“: Wir bestimmen den Zeitpunkt, die Route, die Pausen, die erforderliche Ausrüstung und – dies ist wahrscheinlich der wichtigste Punkt – wir können jederzeit darüber entscheiden, ob wir die Wanderung unterbrechen oder zurückkehren.

**WER BEI EINER
VERÄNDERUNG NICHT
MITGESTALTEN KANN,
EMPFINDET SIE HÄUFIG ALS
ZUMUTUNG.**

Wichtig bei „verordneten Veränderungen“ ist, sich selbst aktiv zu beteiligen. Denn wenn Ziel, Zeitpunkt, Geschwindigkeit oder Inhalte nicht „mit-gestaltet“ werden, besteht eine viel geringere „Misserfolgstoleranz“, und es wird schneller und härter über die Kompetenz der Verantwortlichen geurteilt, als bei selbst angestoßenen oder mitgetragenen Veränderungen.

Warum überschätzen wir uns?

Eigene Entscheidungen beäugen wir weniger kritisch als die von anderen. Was ist der Grund?

■■■■■■■■■ 85 % der im Rahmen einer Studie Befragten schätzten ihren Fahrstil sicherer ein als den ihrer Bekannten – statistisch gesehen unmöglich!

Auch Flugangst gründet teilweise auf dieser Überschätzung des eigenen Verhaltens: Es kommt uns sicherer vor, selbst am Steuer eines Autos zu sitzen, als uns der Kompetenz eines Piloten anzuvertrauen – auch diese Einschätzung wird durch die Statistik eindeutig widerlegt.

Eigene Erfolge werden stark auf Persönlichkeitsmerkmale oder Charaktereigenschaften wie beispielsweise Intelligenz, Durchhaltevermögen und Intuition zurückgeführt. Die eigenen Misserfolge schreiben wir demgegenüber häufiger äußeren Ursachen wie schlechte Rahmenbedingungen oder Fehler von anderen zu. Das heißt, wir geben bei gescheiterten Vorhaben meist nicht uns selbst sondern den Umständen die Schuld. Als zusätzliche „Absicherung“ unseres Selbstwertgefühls schaffen wir vorbeugend ein „Handicap“, das uns im Falle eines Misserfolgs ein „Alibi“ verschafft. Beispielsweise indem wir die Vorbereitungszeit auf eine Prüfung ohne Not zu knapp bemessen, um im Falle eines Misserfolgs auf einen zu engen Zeitrahmen zu verweisen. Haben wir trotz dieses Alibis Erfolg, können wir unsere Kompetenz vor uns selbst sogar noch aufwerten. Wenn wir die Handlungen anderer Menschen bewerten, verfahren wir dagegen meist genau umgekehrt: Wir führen im Falle von Misserfolg die Handlungen meist auf Eigenschaften zurück, die in der Person dieser Menschen begründet liegen – beispielsweise fehlende Kompetenz oder schlechte Vorbereitung – und nicht auf äußere oder in der Situation begründete Faktoren.

■■■■■■■■■ Ein plakatives Beispiel: Wechseln Sie innerhalb kurzer Zeit zum dritten Mal die Stelle, sind Sie davon überzeugt, dass Sie einfach noch nicht die passende Herausforderung gefunden haben. Wechseln andere in so kurzem Zeitraum den Job, begründen Sie dies mit mangelnder Anpassungsfähigkeit.



Diese Verzerrungen unserer Urteile lassen sich nicht gänzlich vermeiden. Wir können sie uns aber bewusst machen und unsere Urteile hinterfragen. Die so gewonnene, objektivere Sichtweise ermöglicht, Schwierigkeiten oder Rückschläge bei Veränderungen differenzierter zu bewerten.

Konkurrenz in Veränderungsprozessen

Wenn jemand etwas Neues entdeckt, eine nützliche Verbesserung initiiert hat oder sich für eine grundlegende Veränderung einsetzt, setzen wir das immer auch in Bezug zu uns selbst. Manchmal sehen wir dadurch unsere Kompetenzen abgewertet und reagieren mit Widerstand, fragen uns, warum wir das nicht zuerst entdeckt haben und fürchten, dass Vorgesetzte oder Kollegen das auch von uns erwartet hätten. Oder wir fragen uns, ob wir die erfolgreiche Neuerung nun in unser Arbeitsfeld übernehmen müssen. „Abwehrmechanismen“ sind teilweise die Folge: Es wird versucht, den Nutzen zu schmälern oder dessen Relevanz in Frage zu stellen oder denjenigen, der für das Neue steht, als weltfremd oder unwissend darzustellen. Meist sind solche Strategien jedoch leicht durchschaubar und stellen den, der sie äußert, tatsächlich ins „Aus“. Von wirklicher Größe zeugt dagegen eine Haltung, die durch neidlose Anerkennung und das Bemühen geprägt ist, von dem Neuen zu lernen, „auf den Zug aufzuspringen“. Auch sollte man sich die Frage stellen, ob die eigenen Abwehrstrategien verhindert haben, dass man nicht selbst als erster Handlungsnotwendigkeiten erkannt und Veränderungen angestoßen hat.

Bei der Beurteilung einer Veränderung, die durch andere ins Leben gerufen wurde, wird schnell vergessen, dass sie vielleicht über andere Informationen verfügten. Dann fallen Sätze wie: „Der hat ja keine Ahnung“ oder „Der ist so weit weg von der Wirklichkeit/der Produktion/der Verwaltung/der Montage oder des Kundengeschäfts“. Aber auch die, die den „Hut für Veränderung“ aufhaben, sind nicht davor gefeit, die eigene Sichtweise als die einzig richtige einzuschätzen und den Betroffenen Unwissenheit vorzuwerfen.

Widerstand als Chance nutzen

Widerstand lässt sich in eine Chance verwandeln, wenn dessen Ursachen entschlüsselt und daraus Konsequenzen gezogen werden. Sei es, indem man weitere Informationen einholt, nach Alternativen beziehungsweise Kompromissen sucht oder erkennt, was es zu bewahren lohnt.

Vielleicht ist Widerstand aber auch ein Zeichen dafür, dass das „Veränderungspotenzial“ erschöpft ist, dass in kurzer Zeit zu viel geändert wurde und wirklich der Elan für Neues fehlt. Oder ein Zeichen dafür, dass das Bisherige plötzlich Gefahr läuft, „nicht gut gewesen“ zu sein. Aber: Es war richtig zu dieser Zeit! „Die Wertschätzung des Alten ist der Dünger des Neuen!“ Kurzum: Der Umgang mit Widerständen erfordert von den



Veränderungsinitiatoren ein sensibles Gespür und von den Betroffenen eine ehrliche Reflexion und Kommunikation. Den eigenen Widerstand erkennen heißt, herauszufinden, was man konkret ablehnt und was die Gründe dafür sind. Dies verleiht Entscheidungen – bei welchen Dingen man „mitgeht“, bei welchen nicht – eine fundierte Basis. Man erkennt, welche Folgen sich aus einer Verweigerung ergeben könnten, wann es sich lohnt, die Folgen zu tragen und wann man sich unnötig Chancen verbaut.

Erst wenn der eigene Widerstand überwunden wird, ist es möglich zum „Mit-Gestalter“ des eigenen Schicksals zu werden und mögliche Chancen zu erkennen und zu nutzen. Gemäß dem Motto „Psychisches Glück ist eine Überwindungsprämie“ (*M. Sperber*).

Jetzt sind Sie gefragt! – Machen Sie sich Ihre Widerstände bewusst und nutzen Sie die darin enthaltenen Botschaften.

Aspekte und Fragen, die helfen können



Denken Sie an Ihr Veränderungsbeispiel aus der Vergangenheit aus Kapitel 1 oder an ein anderes, zu diesem Kapitel passendes Beispiel.

Hatte ich im Vorfeld dieser Veränderung Widerstände? Falls ja, nahm ich diese bewusst wahr?

Was waren die – offensichtlichen und weniger offensichtlichen – Gründe?

Was hätte mir damals bei der Überwindung meiner Widerstände geholfen?



Vergegenwärtigen Sie sich nochmals Ihr im ersten Kapitel ausgewähltes Beispiel oder eine andere zu diesem Kapitel passende aktuell anstehende Veränderungssituation.

Habe ich bei der anstehenden Veränderung Widerstände? Wenn ja, welche?

Was sind die Gründe für meinen Widerstand?

- Warum bin ich unsicher?
- Was konkret befürchte ich?
- Was oder wer kann mich unterstützen, meine Befürchtungen zu klären und Lösungen zu finden? (Mehr Informationen, Kollegen/Freunde/Partner, professionelle Beratung, Weiterbildung, ein Mentor ...)

Schiebe ich Sachargumente vor? Z. B. „Ich würde mich nochmals beruflich verändern, wenn ich zehn Jahre jünger wäre/mehr Geld hätte/kein Haus gebaut hätte ...“ – was wäre dann wirklich anders?



Kenne ich alle Fakten, nicht nur meine bisherige Sicht der Dinge? Was sind meiner Meinung nach die Gründe, die die Entscheidungsträger einer Veränderung zu ihrer Entscheidung bewogen haben?

Ist der Grund meines Widerstands, dass das Bisherige nicht genug geschätzt wird, weil „man hinterher schlauer ist“?

Was würde ich demjenigen raten, der eine Veränderung voranbringen will und sich meinem Widerstand gegenüber sieht?

Nutze ich die „Botschaften“ meines Widerstands, um die Situation für mich zu verbessern, oder warte ich passiv ab?



Veränderungen – **warum Krisen helfen**

Tief greifende Veränderungen bedeuten immer eine „Störung“ des Bestehenden. Nur wenn stabile Zustände aufgelockert werden, kann Neues entstehen. Doch diese Phase des Übergangs, in der das Alte nicht mehr richtig greift, etwas Neues noch nicht in Sicht oder noch nicht gefestigt ist, erleben wir als Krise. Krisen auszuhalten, fällt uns schwer. Ganz egal, ob wir diese selbst verursacht haben oder nicht. Doch Krisen sind Motoren für jede „Weiter-Entwicklung“. Dies gilt für die berufliche oder persönliche Entwicklung, die Entwicklung von Produkten beziehungsweise Unternehmen wie auch von ganzen Gesellschaften.



Veränderungen – warum Krisen helfen

■■■■■■■■■ *Geschichte von den Kohlköpfen: Es gibt eine Geschichte über die Einwohner einer Insel, die sich danach sehnten, in ein anderes Land auszuwandern, in dem sie ein gesünderes und besseres Leben führen könnten. Das Problem war, dass die praktischen Künste der Schifffahrt und des Schwimmens bei diesen Leuten nie entwickelt worden oder schon vor langer Zeit verloren gegangen waren. So gab es unter der Bevölkerung der Insel einige, die sich einfach weigerten, über Alternativen für das Leben auf dieser Insel nachzudenken. Andere versuchten an Ort und Stelle ihre Probleme zu lösen, ohne an eine Überquerung des Wassers zu denken. Ab und zu erfand einer der Inselbewohner die Kunst des Schwimmens aufs Neue, und manchmal kam auch ein hoffnungsvoller Schüler zu jemandem, der das Wasser zu überqueren wusste. Doch meist entwickelte sich dann folgender Dialog: „Ich möchte schwimmen lernen. Ich muss nur meinen Sack mit Kohlköpfen mitnehmen können.“ „Was für Kohlköpfe?“ „Na, das Essen, das ich auf der anderen Seite brauchen werde.“ „Dort gibt es besseres Essen.“ „Wie soll ich das verstehen? Ich kann doch nicht sicher sein. Nein, meine Kohlköpfe muss ich mitnehmen.“ „Aber mit einem Sack Kohlköpfe können Sie nun mal nicht schwimmen!“ „Dann kann ich auch nicht mitkommen. Sie nennen es eine Last, ich nenne es meine lebenswichtige Nahrung. Ich gehe mit meinen Kohlköpfen lieber zu einem Lehrer, der versteht, was ich brauche.“*

Damit tief greifende Veränderungen stattfinden können, muss Bestehendes gestört werden. Nur wenn sich stabile Zustände auflockern, wenn alte Gewissheiten losgelassen werden, kann Neues entstehen. Diese Phase des Übergangs, in der das Alte nicht mehr richtig greift, etwas Neues noch nicht in Sicht oder noch nicht gefestigt ist, erleben wir als Krise.

Der Begriff „Krise“ hat seinen Ursprung im griechischen „krisis“, was schwierige Lage, Situation, Zeit – die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt – bedeutet sowie von „krínein“ – was trennen bedeutet. Im chinesischen Wort für Krise „wie-ji“ ist das zweiseitige Moment von Krisen enthalten – „Gefahr“, aber auch „gute Gelegenheit“.

**IN DER CHINESISCHEN
SPRACHE HAT DAS WORT FÜR
KRISE ZWEI BEDEUTUNGEN:
„GEFAHR“ ABER AUCH
„GUTE GELEGENHEIT“.**

Auch wir verwenden im Folgenden den Begriff „Krise“ weiter gefasst als alltags-sprachlich üblich, im Sinne einer neutralen Beschreibung einer Übergangssituation.

Das Grundlegende an Krisen ist die Ungewissheit des Ausgangs. Bisherige Sicherheiten haben sich aufgelöst und neue sind noch nicht erkennbar. Wir selbst oder bestimmte Themen hängen in der Luft. Und hierin liegt auch der Grund, weshalb wir Krisen oft ausweichen: Wir können erst hinterher entscheiden, ob und welchen Wendepunkt es gab und zu welchem Ergebnis er geführt hat. Selbst wenn wir hinterher das Neue nicht mehr missen möchten: positiv werden Krisen meist dann empfunden, wenn wir das Gefühl haben, diese steuern zu können. Denn nur dann können wir davon ausgehen, dass uns im Zweifelsfall der Rückzug in den Ausgangszustand offen bleibt. Sehr häufig haben wir jedoch diese Entscheidungsmöglichkeit nicht. Manchmal geht das Neue nur, wenn wir das Alte konsequent aufgeben. Ein gutes Beispiel für die Brisanz und Anfälligkeit dieser Übergangssituationen sind Prozesse in Unternehmen, die auf IT-Steuerung umgestellt werden:

■■■■■■■■■ *Ein Beispiel: Der zunehmende Umfang und die immer kürzeren Durchlaufzeiten in der Lagerhaltung von Ersatzteilen bringen in vielen Unternehmen die herkömmliche Logistik – auf manueller oder teilautomatisierter Steuerung basierend – an ihre Grenzen. Die Lösung ist oft der Umstieg auf IT-gesteuerte Hochregallager. Der Moment des Umstiegs ist dabei der risikoreichste und anfälligste: Ab einem gewissen Zeitpunkt muss ohne Möglichkeit der*



Überschneidung das alte System aufgegeben und die IT-Steuerung aktiviert werden. Funktioniert diese dann nicht sofort, ist ein Zurück zum alten Prinzip nicht möglich; die Handlungsunfähigkeit des Systems droht. Genau dies passierte vor einigen Jahren bei einem großen deutschen Automobilhersteller. Bis die Fehler behoben waren, konnten wochenlang keine Ersatzteile mehr ausgeliefert werden.

Genau vor diesem Risiko des Übergangs fürchten wir uns, egal ob in der Arbeitswelt oder im Privaten. Das gilt für den Wechsel des Arbeitsplatzes genauso wie für Trennungen oder für meist positiv erlebte Krisen wie dem Erwachsenwerden oder dem Übergang zur Elternschaft. Wir wissen im Voraus nicht wirklich, was uns erwartet.

Krisen sind Motoren für „Weiter-Entwicklung“. Dies gilt für die Entwicklung von Unternehmen oder der Gesellschaft als Ganzes genauso wie für die berufliche oder persönliche Entwicklung Einzelner.

■■■■■■■■■ *Erik Erikson, ein bekannter Forscher im Bereich der Entwicklungspsychologie, definiert Krisen nicht als Ausnahmezustand, sondern als unabdingbare Bestandteile jeder gesunden menschlichen Entwicklung. Er betrachtet sie als notwendige Nahtstellen für jede neue Lebensphase. Die Art der Bewältigung der für den jeweiligen Lebensabschnitt typischen Krise entscheidet seinen Forschungen zufolge wesentlich über das weitere Schicksal einer Person. Geht es bei Jugendlichen um die Herausforderung, eine eigene Identität aufzubauen, so geht es bei alten Menschen um die Herausforderung zu akzeptieren, wie das eigene Leben verlief, was am Ende des Lebens geworden ist. Im Begriff der ‚Herausforderung‘ steckt zweierlei: sie zu meistern, aber auch an ihr zu scheitern, beziehungsweise an ihr zu verzweifeln.*

Aber auch die Entwicklung von Produkten oder Prozessen wird maßgeblich durch Krisen vorangetrieben. So wäre die Forschung im Bereich erneuerbarer Energien sicher nicht auf dem Stand von heute, hätte es die Ölkrise Anfang der siebziger Jahre nicht gegeben. Oder das Beispiel der „Hierarchiekrise“: Die drastisch zunehmende Komplexität und Geschwindigkeit von Prozessen hat dazu geführt, dass klassisch hierarchische Strukturen in Unternehmen nicht mehr funktioniert haben. Es war unumgänglich, dass jeder einzelne Mitarbeiter mehr Verantwortung übernimmt, damit reibungslose Abläufe und Kreativität gesichert bleiben. Daraus entwickelten sich neue Führungsmodelle, die wiederum nicht ohne Krisen eingeführt werden konnten.

Herausforderung: Das Bestehen von Krisen

Krisen zu bestehen, fällt uns schwer. Ganz egal ob wir diese selbst verursacht haben oder nicht. Haben wir sie selbst in die Wege geleitet, hinterfragen wir immer wieder, ob es die richtige Entscheidung war. Dies sind kritische Momente für eine Veränderung. Wir sind geneigt, aufzugeben und irgendwie den alten Zustand wiederherstellen zu wollen.



Ein fatales Merkmal von Krisen ist: Lässt man sich erst einmal darauf ein, seine Annahmen in Frage zu stellen, wird man viel mehr Informationen – die mit dem bisherigen Wissen in Konkurrenz treten –, wahrnehmen. Entscheidend ist, genau dies als Zeichen des Gelingens zu betrachten und sich nicht von Unsicherheit lähmen zu lassen.

Treten Krisen ganz plötzlich auf, kann es auch daran liegen, dass wir lange schleichende Veränderungsprozesse nicht wahrgenommen haben, nicht wahrnehmen wollten oder sie als irrelevant bewertet haben. Kündigt beispielsweise jemand scheinbar aus heiterem Himmel, geschieht dies selten wirklich völlig unvermittelt. Rückblickend betrachtet, gab es Anzeichen dafür, die wir aber zu diesem Zeitpunkt nicht als relevant betrachtet haben.

Auch wenn Krisen für die Weiterentwicklung notwendig sind, gilt es, diese möglichst kurz zu halten, denn bei dauerhaftem Krisenzustand leidet irgendwann unsere Handlungsfähigkeit – als Individuum wie auch als Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmen halten Phasen der Instabilität kurz, Geld wird vor allem in der Stabilität verdient.

Jetzt sind Sie gefragt! – Vergegenwärtigen Sie sich Ihre Einstellung und Ihren Umgang mit Krisen.

Aspekte und Fragen, die helfen können



Denken Sie an Ihr Veränderungsbeispiel aus der Vergangenheit aus Kapitel 1 oder an ein anderes, zu diesem Kapitel passendes Beispiel.

Gab es im Vorfeld der Veränderung eine Krise in dem Sinne, dass das Alte nicht mehr passend und/oder etwas Neues noch nicht vorhanden war?



Habe ich die Krise als solche wahrgenommen? Was waren die Anzeichen?

Wie bin ich mit der Unsicherheit umgegangen?

Was würde ich heute anders machen?

Was hätte mir damals geholfen?



Vergegenwärtigen Sie sich nochmals Ihr im ersten Kapitel ausgewähltes Beispiel oder eine andere zu diesem Kapitel passende aktuell anstehende Veränderungssituation.

War oder ist eine Krise als Auslöser erkennbar?

Wie gehe ich damit um? Nehme ich sie als Anlass, Altes kritisch zu hinterfragen?

In welchen Bereichen könnte eine „Störung“ des Bestehenden nützlich sein? Wie kann ich diese aktiv herbeiführen, um nicht später von der Entwicklung der Dinge überrollt zu werden?

Was könnte mich unterstützen, Krisen besser auszuhalten?



Veränderungen – warum **Ziele** nötig sind

Damit wir bereit sind, uns zu verändern oder den Widerstand gegen Veränderungen aufzugeben, reicht gewöhnlich Leidensdruck allein nicht aus. Nur ein konkretes Ziel bringt Menschen dazu, die nötige Energie für Veränderungen aufzubringen. Jeder von Veränderung Betroffene muss einen persönlichen Nutzen erkennen können, um diese Veränderung mitzutragen oder mitzugestalten. Dazu ist es notwendig, sich die eigenen Ziele genau zu vergegenwärtigen. Sich diese Klarheit zu verschaffen, erscheint mühsam und ist doch lohnend. Gleichzeitig ist es hilfreich, sich auch darüber im Klaren zu sein, dass oft Wichtiges entsteht, ohne dass es zuvor als Ziel hätte formuliert werden können: manche Dinge bringen uns weiter, obwohl – oder auch weil – wir sie nicht geplant haben.



Veränderungen – warum Ziele nötig sind

„Das Ziel zieht, der Leidensdruck schiebt.“

(M. Schmitt-Tanger)

Leidensdruck allein reicht gewöhnlich nicht aus, um etwas aktiv zu verändern oder den Widerstand gegen Veränderungen einzustellen. Erst wenn wir uns mit einem konkreten Ziel oder einer Vision identifizieren, bringen wir die nötige Energie auf, um temporäre Unsicherheit zu akzeptieren und Mühen auf uns zu nehmen.

Entscheidend ist, dass wir uns vom Ziel einen ganz persönlichen Nutzen versprechen. Dieser ist bei Veränderungsprozessen zunächst oft schwer zu erkennen. Dennoch hat man im Grunde nur zwei Alternativen: Entweder man verweigert sich und versucht das Ganze zu umgehen, oder man versucht die Herausforderung in irgendeiner Weise so zu gestalten, dass man davon auch selbst profitiert.

Angenommen, das Unternehmen verändert seine Strategie derart, dass unklar wird, ob der eigene Arbeitsplatz auf Dauer überhaupt oder in der bisherigen Form erhalten bleibt: Auf den ersten Blick wird sich jeder Betroffene in einer solchen Situation sagen „Das ist ein Ziel, das ich nicht unterstützen will, da es meine eigene Sicherheit gefährdet.“

Gleichzeitig kann die eigene Sicherheit auf Dauer aber nur gewährleistet werden, wenn sich das Unternehmen auf dem Markt gut behauptet, was wiederum Veränderungen erfordert.

**UM VERÄNDERUNGEN
MITZUTRAGEN, MÜSSEN
MENSCHEN STETS IHREN
PERSÖNLICHEN NUTZEN
ERKENNEN.**

Was also sollte der Betroffene in dem angenommenen Fall tun? Im Grunde ist der einzige realistische Weg der, sich Ziele zu setzen, die das Bedürfnis nach eigener Sicherheit so gut wie möglich unterstützen. Konkret hieße das, die für das Unternehmen nötigen Umstrukturierungen aktiv mitzugestalten und zu prüfen, welcher Nutzen parallel für sich selbst erreichbar ist. In jedem Fall kann ein solcher Prozess dazu genutzt werden, die eigenen Qualifikationen auszubauen, eine berufliche Standortbestimmung vorzunehmen und seine persönlichen Ziele zu definieren. Allein am Ziel „Ich will, dass alles so bleibt, wie es ist“ festzuhalten, ist sehr riskant, auch wenn es auf den ersten Blick als optimale Lösung erscheinen mag.

Nutzen parallel für sich selbst erreichbar ist. In jedem Fall kann ein solcher Prozess dazu genutzt werden, die eigenen Qualifikationen auszubauen, eine berufliche Standortbestimmung vorzunehmen und seine persönlichen Ziele zu definieren. Allein am Ziel „Ich will, dass alles so bleibt, wie es ist“ festzuhalten, ist sehr riskant, auch wenn es auf den ersten Blick als optimale Lösung erscheinen mag.

Die wirklichen Ziele erkennen

Ein zufrieden stellendes Ziel zu finden, ist schon eine Herausforderung an sich. Deshalb neigen wir dazu, sehr abstrakt zu formulieren, was wir erreichen möchten und was nicht. „Ich will beruflich erfolgreich sein“ oder „Zufriedenheit in meinem Beruf ist mir am Wichtigsten“ sind etwa Aussagen, die Befragte gerne treffen. Wann aber sind solche Ziele erreicht? Woran merke ich, dass ich zufrieden in meinem Beruf bin? Heißt das, dass ich immer gut gelaunt meine Aufgaben erfülle? Heißt es, dass ich morgens gerne zur Arbeit gehe? Was genau ist zum Beispiel „Erfolg“? Zeigt ein gutes Einkommen, Führungsverantwortung oder Ansehen „Erfolg“ an? Sich über diese Fragen Klarheit zu verschaffen, erscheint auf den ersten Blick mühsam, aber es lohnt sich. Nur so erkennt man, was man wirklich will.



Bleiben Ziele konstant?

Ändern sich die Rahmenbedingungen oder hat man seine Meinung geändert, ist man schnell bereit, selbst gesetzte Ziele zu verändern. Argumente, die das rechtfertigen, lassen sich meist auch mühelos finden. Bei vorgegebenen Zielen besteht häufig die Erwartung, dass diese - weil von den Verantwortlichen optimal durchdacht - „in Stein gemeißelt sind“. Hier existiert oftmals ein „Unfehlbarkeitsmythos“. Werden die Ziele dennoch geändert, wird dies als Schwäche oder Inkompetenz ausgelegt. In Zeiten aber, in denen sich die Bedingungen sehr rasch ändern, ist es jedoch gerade ein Zeichen von Kompetenz, wenn Ziele während des Weges hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden. „Wer A sagt, muss nicht B sagen - man kann auch erkennen, dass A falsch war oder B nicht mehr passt.“

Vom Nutzen der Ziellosigkeit

„Wer nicht weiß, wohin er will, für den ist kein Wind der richtige.“

(Seneca)

Dieses Zitat des römischen Philosophen Lucius Seneca ist zwar grundsätzlich richtig, aber dennoch entsteht gerade in Phasen der Ziellosigkeit auch Raum für wirklich Neues. Die Entdeckung Amerikas hätte man genauso wenig als Ziel planen können, wie die Entdeckung der Röntgenstrahlen - beides waren Zufallsprodukte. Es geht immer auch darum, dem „nicht Denkbaren“ eine Chance einzuräumen. Meist reicht es schon aus, dass man die Augen auch „links und rechts des Weges“ hat. Dies erhöht schlicht die Chance, dass man überhaupt bemerkt, wenn etwas Interessantes oder Neues passiert.



Jetzt sind Sie gefragt! – Erkennen Sie Ihre Ziele, um Veränderungen dazu passend „mit-gestalten“ zu können.

Aspekte und Fragen, die helfen können



Denken Sie an Ihr Veränderungsbeispiel aus der Vergangenheit aus Kapitel 1 oder an ein anderes, zu diesem Kapitel passendes Beispiel.

Waren mir bei dieser Veränderung meine eigenen Ziele klar?

Waren diese im Einklang mit den Zielen der Entscheidungsträger der Veränderung?

Habe ich gemäß meinen Zielen die Veränderung mitgestaltet?



Vergegenwärtigen Sie sich nochmals Ihr im ersten Kapitel ausgewähltes Beispiel oder eine andere zu diesem Kapitel passende aktuell anstehende Veränderungssituation.

Wie sehen meine persönlichen Ziele bei der anstehenden Veränderung aus? (Denken Sie auch an weniger offensichtliche Ziele!)

- Sind meine persönlichen Ziele und das Ziel von Dritten/den Entscheidungsträgern im Einklang? Falls nein, wie könnte sich das ändern?
- Habe ich eine konkrete Vorstellung davon, wie ich mein Ziel erreichen kann?

Was soll auf keinen Fall eintreten?

Wie stelle ich sicher, dass ich von Zeit zu Zeit prüfe, ob meine Zielsetzung noch passt?

Gebe ich auch der Ziellosigkeit in meinem Leben genug Raum, damit Neues, „Nicht-Planbares“ entstehen kann?



Veränderungen – welches das optimale Tempo ist

Ob eine Veränderung gelingt oder nicht, hängt oft mit Zeitfaktoren zusammen – dem Zeitpunkt, an dem eine Veränderung beginnt und dem Zeitraum, in dem der Prozess vonstatten geht. Diese Zeitdimensionen richtig einzuschätzen, gehört zu den schwierigsten Teilen einer Veränderung. Wir müssen den Punkt abpassen, an dem genug Antriebsenergie da ist, die Hürden und Durststrecken eines Veränderungsprozesses durchzustehen. Ist der richtige Zeitpunkt gefunden, müssen wir entscheiden, in welchem Zeithorizont wir die Veränderung umsetzen wollen. Dabei gilt es genau zu prüfen, ob man sich für einen gleitenden Übergang entscheidet oder für einen radikalen Schnitt.



Veränderungen – welches das optimale Tempo ist

■■■■■■■■ ■ „Boiled-Frog-Effekt“: Steckt man einen Frosch in kaltes Wasser und erhitzt dieses ganz langsam, so bleibt dieser darin sitzen bis das Wasser kocht, weil die Erwärmung so langsam vonstatten geht, dass er diesen schleichenden Veränderungsprozess nicht merkt und daran letztendlich stirbt. Wirft man dagegen einen Frosch in heißes Wasser, springt er reflexartig sofort heraus.

Dieses Beispiel wird gerne zur Erläuterung von Veränderungsprozessen herangezogen. Es wirft auf plakative Art und Weise die Frage nach der optimalen Geschwindigkeit von Veränderungen auf:

- Wie reagieren wir selbst auf schleichende, wie auf rasche Veränderungen unserer Umwelt – merken wir, wenn sich „das Wasser um uns herum“ verändert?
- Wann ist die „Zeit reif“, aktiv zu werden?
- Welches Tempo ist für Veränderung optimal? Ist ein „Heraushüpfen“ besser als eine gemächliche Bewegung?

Schnelle und schleichende Veränderungen – Unterschiede erkennen

Wenn wir Veränderungen frühzeitig wahrnehmen, haben wir die Chance, langsam und gut überlegt reagieren zu können. Wäre der Frosch ein Mensch, dann hätte er sich in Ruhe überlegen können, wann und welche Maßnahmen er ergreifen möchte, um den unangenehm werdenden Zustand zu verändern: Beispielsweise kaltes Wasser nachfüllen oder die Wärmequelle abschalten. Voraussetzung dafür wäre gewesen, die Temperatur regelmäßig zu prüfen, um etwaige Veränderungen frühzeitig zu erfassen. Im rechtzeitigen Erkennen liegt genau die Herausforderung schleichender Veränderungen.

**EIN EIGENES
„FRÜHWARNSYSTEM“
ERMÖGLICHT, AUF
VERÄNDERUNGEN
RECHTZEITIG REAGIEREN
ZU KÖNNEN.**

Will man etwa ein sich schleichend veränderndes Kundenverhalten feststellen, bedarf es sehr vieler Indikatoren, die man regelmäßig kontrollieren muss. Spektakuläre Markteinbrüche durch Produktinnovation von Konkurrenten machen sich dagegen sehr schnell bemerkbar. Analog verhält es sich bei uns selbst. Schleichende Veränderungen beispielsweise in unserem Arbeitsumfeld oder in unserem Verhalten registrieren wir nur sehr schwer. Dadurch fällt uns oft erst gar nicht auf, wenn wir nicht mehr so zufrieden mit unseren Aufgaben sind wie früher oder merken nicht, wenn unsere Qualifikation nicht mehr richtig passt. Dagegen werden uns neue Herausforderungen, die durch größere Veränderungen auf uns zukommen – wie die Zusammenlegung mit einer anderen Abteilung, neue Aufgaben oder ein neuer Vorgesetzter – schlagartig klar und Folgen und Handlungsanforderungen lassen sich leichter ableiten.

Um Veränderungen rechtzeitig erkennen zu können, gilt es, ein „Frühwarnsystem“ mit geschärften Sensoren zu etablieren. Dies hilft uns zu erkennen, was sich verändert hat oder verändern wird, was dies für uns bedeutet und welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind.

Um Veränderungen rechtzeitig erkennen zu können, gilt es, ein „Frühwarnsystem“ mit geschärften Sensoren zu etablieren. Dies hilft uns zu erkennen, was sich verändert hat oder verändern wird, was dies für uns bedeutet und welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind.



■■■■■■■■■ *Das Tsunami-Unglück in Südostasien im Dezember 2004 überlebten wider Erwarten die Ureinwohner verschiedener kleiner Inseln im Indischen Ozean alleine dadurch, dass sie noch nicht verlernt hatten, die Zeichen des nahenden Unglücks – wie verändertes Verhalten der Tiere – zu deuten. Dies ermöglichte ihnen, sich rechtzeitig auf einen erhabenen Punkt ihrer Insel in Sicherheit zu bringen.*

Wann ist die Zeit „reif“ für Veränderungen?

Wir wissen nicht, bei welcher Wassertemperatur ein Frosch aus zunehmend heißer werdendem Wasser herausspringen sollte. Bei Veränderungen, die uns selbst betreffen, ist es jedoch wichtig, den Zeitpunkt, an dem Handlungen nötig sind, zu erkennen. Meist gibt es keinen objektiv „richtigen“ Zeitpunkt, wir müssen uns auf Indizien stützen und uns auch auf unser Gefühl verlassen. Als Faustregel gilt, dass ein Mensch dann genug Energie aufbringt, eine Veränderung anzugehen, wenn folgende Faktoren zusammenkommen:

1. Er ist unzufrieden mit der aktuellen Situation.
2. Er hat eine konkrete Vorstellung davon, wie es besser sein könnte.
3. Er weiß aufgrund eigener Erfahrungen oder beobachteter Verhaltensweisen, wie er vorgehen könnte.

So wie es in der individuellen Entwicklung einen Zeitpunkt gibt, der für eine Veränderung optimal ist, so unterliegen auch Produktinnovationen diesem Prinzip des optimalen Zeitpunkts. Innovative Produkte setzen sich dann am Markt durch, wenn die Zeit dafür reif ist, d. h. wenn das gesellschaftliche Umfeld stimmt und der technologische Stand eine Vermarktung erlaubt. Die Geschichte der Erfindung der Glühbirne zeigt dies beispielhaft:

■■■■■■■■■ *Thomas Edison gilt als der Erfinder der Glühbirne. 1879 erblickten er und seine Mitarbeiter „den Glanz, den wir uns so lange gewünscht hatten“. Nach langen Versuchsreihen wurde der ideale Kohlefaden gefunden – japanischer Bambus. Kurze Zeit später erhellten bereits 12 000 Glühbirnen die New Yorker Nacht. Kaum jemand weiß, dass bereits 25 Jahre zuvor Heinrich Goebel die gleiche Glühlampe, sogar mit dem gleichen Bambuskohlefaden, erfunden hatte. Edisons Erfindung wurde vor allem dadurch ein durchschlagender Erfolg, weil erst zu dem Zeitpunkt Stromgeneratoren zur Verfügung standen, die eine flächendeckende Einführung ermöglichten. Zudem profitierte er vom abnehmenden Widerstand gegenüber Straßenbeleuchtung, der Anfangs des 19. Jahrhunderts in der Gesellschaft noch sehr hoch war: „Die Sittlichkeit wird durch Gassenbeleuchtung verschlimmert. Die künstliche Helle verscheucht in den Gemütern das Grauen vor der Finsternis, das die Schwachen von mancher Sünde abhält.“ (Kölnische Zeitung im März 1819)*

Gibt es ein optimales Tempo bei Veränderungen?

Generell gilt: Alle Veränderungen brauchen Zeit. Bei gut geplanten Veränderungen wird ein Großteil der anstehenden Maßnahmen „gleitend“ umgesetzt. Der eingeschlagene Weg kann während des Veränderungsprozesses überprüft, gegebenenfalls korrigiert werden und mit steigender Kompetenz, Wissen und veränderter Einstellung wächst man langsam in die neue Herausforderung hinein. Ein nicht zu unterschätzender Vorteil dabei ist, dass durch einen gleitenden Übergang eine Veränderung viel von ihrem Schrecken verliert.



Rasch vollzogene Veränderungen dagegen suggerieren, dass schnell viel passiert; dies übt deshalb großen Reiz aus. Dabei wird oft vergessen, dass nach der schnellen Umsetzung dennoch Zeit benötigt wird, bis alles wieder eingespielt und neue Sicherheit vorhanden ist. So wird sich jemand, der kurz entschlossen kündigt, viele Fragen erst hinterher stellen im Gegensatz zu jemandem, der im Vorfeld einer Entscheidung die Konsequenzen lange für sich abgewogen hat. Letzterem wird auch die Bewältigung der Veränderung leichter fallen, weil ein Teil der Verarbeitung schon vor der Entscheidung beziehungsweise deren Umsetzung vonstatten ging.

**WELCHEN WEG WÄHLT MAN
FÜR EINE VERÄNDERUNG:
DEN „RADIKALEN SCHNITT“
ODER DAS „LANGSAME
HERANTASTEN“?**

Es gibt kein allgemeingültiges Rezept dafür, welches die „richtige Geschwindigkeit“ bei Veränderungen ist. Manchmal ist ein rascher Schnitt sinnvoll, um genügend Energie für das Neue zu haben. Manchmal dagegen ist ein „sich Herantasten“ an Neues vorteilhaft, um sich langsam damit vertraut zu machen. Die Entscheidung, welche Vorgehensweise besser geeignet ist, kann immer nur vor dem Hintergrund der Situation und der eigenen Persönlichkeit entschieden werden.

Entscheidend ist, nicht den Zeitpunkt zu verpassen, an dem es zu handeln gilt.



Jetzt sind Sie gefragt! – Finden Sie das richtige Zeitmaß für Ihre Veränderungen.

Aspekte und Fragen, die helfen können



Denken Sie an Ihr Veränderungsbeispiel aus der Vergangenheit aus Kapitel 1 oder an ein anderes, zu diesem Kapitel passendes Beispiel.

Habe ich die Veränderung frühzeitig erkannt? Falls nein, was waren hierfür die Gründe?

War das Tempo, wie die Veränderung vonstatten ging, für mich angemessen? Bei welcher Veränderung in der Vergangenheit war eine andere Geschwindigkeit für mich genau richtig – was waren die Gründe?

■ Welches Tempo bei welchen Veränderungen ist passend für mich?



Vergegenwärtigen Sie sich nochmals Ihr im ersten Kapitel ausgewähltes Beispiel oder eine andere zu diesem Kapitel passende aktuell anstehende Veränderungssituation.

Welche Anzeichen gab oder gibt es für die anstehende Veränderung?

- Habe ich diese frühzeitig erkannt?
- Ist die Zeit für die Umsetzung aus meiner Sicht reif: Habe ich einen „Leidensdruck“, ein Ziel „das zieht“ und eine konkrete Vorstellung davon, wie ich es erreichen könnte?
- Oder ist die Umsetzung von außen „verordnet“? Wenn ja – wie verhalte ich mich dazu?



Veränderungen – was bei der Umsetzung hilft

Ganz gleich, um welche Veränderungen es sich handelt. Zwei Strategien sind im Umgang mit ihnen stets hilfreich. Einmal, das Augenmerk darauf zu richten, ob die Rahmenbedingungen die Entstehung von Neuem überhaupt ermöglichen und dessen Umsetzung unterstützen. Zum anderen aber auch die eigene Fähigkeit oder die eines Teams zu stärken, Themen differenziert und umfassend wahrnehmen zu können. Dies erhöht die Chancen, die jeweils beste Vorgehensweise zu finden.



Veränderungen – was bei der Umsetzung hilft

Unterstützende Rahmenbedingungen schaffen

Gras wächst auch nicht schneller, wenn man daran zieht – aber dann, wenn es förderliche Rahmenbedingungen hat: Dung, Wasser, Licht.

Egal, ob wir Neues entwickeln oder etwas verbessern oder verändern wollen, optimale Rahmenbedingungen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Peter Kruse zeigt am Beispiel der in den 70er Jahren völlig neu entwickelten Hochsprungtechnik, dem Fosbury Flop, dass diese Innovation überhaupt erst möglich wurde, weil dick gepolsterte Sprungmatten entwickelt wurden. Zuvor hätte man allein den Gedanken an einen Sprung, der mit dem Rücken voran über die Stange geht, als völlig absurd oder lebensgefährlich abgetan.

Die Herausforderung ist zu erkennen wann es gilt, „Matten zu erfinden“ anstatt fehlende oder falsche Rahmenbedingungen als Hinderungsgrund für Neues einfach hinzunehmen. Solche Hinderungsgründe können

**ÄNDERUNGEN DER
RAHMENBEDINGUNGEN,
KÖNNEN VERMUTLICH ZUM
ERFOLG BEITRAGEN.**

im Berufsalltag zu geringe Sprachkenntnisse für einen Auslandsaufenthalt, zu wenig Erfahrung oder zu wenig Ressourcen für eine neue Aufgabe oder die fehlende passende technische Ausstattung sein. Achten Sie auf Formulierungen wie: „Das kann hier gar nicht gehen, weil ...“; „wenn wir andere Voraussetzungen hätten, dann ...“; „die können es viel besser umsetzen, weil ...“. Prüfen Sie solche Annahmen immer wieder neu auf Herz und Nieren und schaffen Sie gegebenenfalls

die erforderlichen Rahmenbedingungen: Sprachkenntnisse können intensiv erweitert werden, Erfahrung durch Kooperation ergänzt und technische Ausstattungen erweitert werden. Erfinden Sie „Sprungmatten“, wenn Sie neuartige Ergebnisse erzielen möchten!

Passende Rahmenbedingungen ermöglichen in vielen Fällen nicht nur eine Veränderung, sondern tragen auch wesentlich dazu bei, dass deren Umsetzung leichter durchgeführt werden kann. Dies ist ein Faktor, der gerne unterschätzt wird. Wir neigen dazu zu glauben, dass unsere Willenskraft der alleinige Erfolgsfaktor für dauerhafte Veränderungen ist. Doch die Änderung von äußeren Bedingungen kann als wesentlicher Motor genutzt werden:

- Umgeben Sie sich mit Menschen, die „ansteckend“ wirken: Möchten Sie von einer anstehenden Veränderung die positiven Seiten sehen, dann suchen Sie die Nähe von Personen, die diesem Vorhaben gegenüber aufgeschlossen sind. Stimmungen anderer Menschen wirken – das ist wissenschaftlich erwiesen – ansteckend!
- Suchen Sie für die Umsetzung von Veränderungsvorhaben Gleichgesinnte: So hemmend eine Gruppe sein kann, wenn sich alle für das Alte aussprechen, so unterstützend und motivierend kann es andererseits sein, mit Kollegen oder Freunden gemeinsam den holprigen Weg einer Veränderung durch-



zustehen. Ganz gleich, ob es sich darum handelt, Joggen zu lernen oder regelmäßige an einem Englischkurs teilzunehmen. Es ist leichter, sich bei solchen Vorhaben freiwillig der „sozialen Kontrolle“ von Gleichgesinnten zu unterwerfen.

- Suchen Sie Herausforderungen! Die meisten Menschen urteilen rückblickend, dass sie vor allem an Aufgaben gewachsen sind, die ihnen zunächst zwei Schuhnummern zu groß schienen. Aber Achtung: Es ist hier bewusst die Rede von zwei Schuhnummern. In Schuhen, die vier Nummern zu groß sind, stolpert man, in Schuhen die bereits passen, geht man bequem den gleichen Gang.
- Lernen Sie aus Ihren Erfahrungen! Hilfreich dafür ist, ein Veränderungstagebuch zu führen. Es verschafft Klarheit über die eigenen Motive, Einstellungen und Herangehensweisen in Veränderungssituationen, die sich dann vor dem Hintergrund des tatsächlichen Verlaufs der Veränderung kritisch hinterfragen und modifizieren lassen. Z. B. könnten Sie einmal in der Woche festhalten, was an Neuem ansteht. Beschreiben Sie dazu kurz Ihre Gedanken und Erwartungen und überlegen Sie, was Sie selbst zum Erfolg beitragen können. Der nächste Schritt ist, die Eintragungen regelmäßig mit den tatsächlichen Erfahrungen abzugleichen, um daraus Erkenntnisse für künftige Veränderungssituationen abzuleiten.

Ganzheitliche Prüfung von Fakten

Wie gezeigt wurde, führen neben sachlich begründeten Argumenten häufig Informationsdefizite oder ein eingeschränkter Blickwinkel dazu, dass Veränderungen abgelehnt werden. Unzählige Diskussionsrunden, die eigentlich dazu dienen sollen, alle Argumente - für und wider eine Sache - zu sammeln und gemeinsam die beste Vorgehensweise zu finden, kommen zu keinem Ergebnis, weil jeder auf seiner Meinung beharrt und damit beschäftigt ist, noch bessere Argumente zur Stärkung der eigenen Position zu finden. Aber auch eigene Denkprozesse drehen sich häufig im Kreis, man findet schwer einen Weg, wirkliche Perspektivenwechsel vorzunehmen.

So gelangen Sie zu neuen Einsichten – die sechs Hüte von de Bono

Ein Ausweg aus diesem Dilemma bietet das Konzept des „parallelen Denkens“ von Edward de Bono. Was darunter zu verstehen ist, zeigt folgendes Beispiel: Vier Menschen stehen um ein Gebäude herum, jeder betrachtet eine andere Seite des quadratischen Baus. Jede Person besteht nun darauf, dass das, was sie sieht, die richtige Ansicht des Bauwerks ist. Man streitet sich per Handy.

Beim parallelen Denken steht zunächst auch jede Person auf einer Seite des Gebäudes. Anschließend wechselt jeder den Standort und schildert erneut, was er sieht. Es folgen die dritte und die vierte Seite, bis



alle das Gebäude von allen Seiten betrachtet haben. Alle Personen nehmen jede einzelne Seite aus dem gleichen Blickwinkel wahr und beschreiben, was sie sehen. Am Ende hat eine vollständige Erkundung des Baus – oder des zur Diskussion stehenden Themas – stattgefunden. Bei der Umsetzung dieser Methode in Gruppen ist darauf zu achten, dass alle Beteiligten tatsächlich denselben Blickwinkel einnehmen. Wenn Sie diese Methode alleine anwenden wollen, betrachten Sie einen Sachverhalt nacheinander aus verschiedenen Perspektiven.

Verschiedenfarbige Hüte als Metapher

De Bono greift dabei auf die Metapher von verschiedenfarbigen Hüten zurück, um die unterschiedlichen Blickwinkel zu verdeutlichen. Jeder Teilnehmer einer Debatte nimmt nacheinander eine bestimmte Position ein – setzt sich also den entsprechenden Hut auf – und betrachtet das Thema aus diesem Blickwinkel.

EIN GEÄNDERTER BLICKWINKEL AUF DINGE ERMÖGLICHT ANDERE EINSICHTEN UND SCHLUSSFOLGERUNGEN.

Dadurch wird das Thema gemeinsam erkundet und die verschiedenen Aspekte werden sehr viel vollständiger erfasst, als wenn in einer Runde lediglich pro und contra diskutiert wird. Die Methode funktioniert deshalb so gut, weil sie sich den Motor von Diskursen – zu allem etwas zu sagen zu haben und den anderen zu übertreffen – zunutze macht. In dieser neuartigen Herangehensweise kann sich dabei im Gegensatz zu klassischen Diskursen jemand nur dann „profilieren“, wenn er Argumente passend zum jeweiligen Hut findet. Und wie in jeder Diskussion ist man

sogar bestrebt, noch bessere Argumente als die der Gesprächspartner zu finden. Bisher entschiedene Gegner finden so vielfältige Gründe für ein Vorhaben, bisherige Befürworter bringen Gegenargumente ein.

Die Methode vermag – auch für uns allein angewandt – das Denken „umzuschalten“. Vorhandene Erfahrungen und Wissen werden genutzt, allerdings ohne Verengung auf eine bestimmte Sichtweise.

Wofür stehen die Hüte im Einzelnen?

DER WEISSE HUT: Er steht für Papier und Computerausdrucke, also für Information. Hier geht es um die parallele Sammlung von Informationen, egal ob harte, überprüfbare Fakten oder weiche Informationen wie Gerüchte oder persönliche Erfahrungen. Die eigene Meinung wird dabei außer acht gelassen. „Was wissen wir?“, „Was fehlt noch?“, „Welche Fragen sollten wir stellen?“, „Wie kommen wir an die Information, die wir brauchen?“, solche Fragen stehen im Mittelpunkt des gemeinsamen Interesses, die zunächst nur gesammelt und weder bewertet noch diskutiert werden.

DER ROTE HUT: Er erinnert an Feuer und Wärme, steht demnach für Emotionen, Empfindungen und Intuition. Dieser Hut ist sehr wichtig, da Gefühle und Emotionen meist – da vermeintlich hinderlich – bei Sachdiskussionen außen vor bleiben. Dennoch sind sie vorhanden und steuern unser Denken. „Mir gefällt diese Idee überhaupt nicht“, „Ich habe das Gefühl, dass das einfach nicht funktionieren kann“, „Aus dem



Bauch heraus würde ich sagen, das ist äußerst gefährlich“. Um solche Aussagen geht es hier, keine Aussage muss begründet werden. Häufig sind uns die Gründe auch gar nicht bewusst oder entspringen als Intuition einem komplexen Urteilsvermögen.

DER SCHWARZE HUT: Er steht für kritisches, beurteilendes Denken. Er weist auf Gefahren, Fehler, potenzielle Probleme, logische Brüche hin oder identifiziert falsche Informationen. „Passt es zu unseren Werten?“, „Passt es zu unseren Ressourcen?“, „Passt es zu unserer Strategie und unserer Zielsetzung?“ oder „Passt es zu unseren Fähigkeiten?“ sind Fragen, die hier gestellt werden. Er deckt somit alle Aspekte ab, die mit Vorsicht zu tun haben. Er entspricht am ehesten der Art zu denken, wie wir es üblicherweise aus Diskussionen kennen. Wichtig ist, dass alle alles kritisch durchleuchten, nicht nur das, was der eigenen Meinung zuwider läuft.

DER GELBE HUT: Hier nehmen wir genau den entgegengesetzten Blickwinkel zum schwarzen Hut ein. Wir prüfen, warum etwas funktionieren könnte, suchen nach Werten und Nutzen. Dieses Fokussieren auf Vorteile wird üblicherweise häufig vernachlässigt, wir sind sozusagen „negativ voreingenommen“. Wir schulen unseren Verstand bei diesem Hut darauf, sensibel für Werte zu werden.

DER GRÜNE HUT: Er erinnert an Vegetation, Wachstum und Energie, steht also für Kreativität, für das, was eine Sache wachsen lässt. Er fragt nach Ideen, Alternativen, Möglichkeiten und Entwürfen. „Was können wir machen?“, „Was sind Alternativen?“, „Welche Ideen gibt es hierzu?“, sind Fragen, die hier gestellt werden. Selbst Menschen, die sich nicht für kreativ halten, stellen fest, dass sie viele neue Ideen haben, wenn Kreativität erlaubt und erwartet wird. Banale Ideen sind genauso willkommen wie exotische oder zunächst absurd erscheinende.

DER BLAUE HUT: Mit ihm assoziiert man blauen Himmel und Weitsicht. Er steht dafür, die anderen Hüte und mit ihnen den Prozess des Denkens zu kontrollieren. „Warum sind wir hier?“, „Worüber denken wir nach?“, „Was wollen wir am Ende erreicht haben?“. Fragen, die dem Prozess Konzentration und Zielorientierung verleihen. Hierbei wird auch die Abfolge, in denen während der Sitzung die Hüte bearbeitet werden, gemeinsam festgelegt. Am Ende der Sitzung werden durch den blauen Hut die Ergebnisse zusammengefügt: So entsteht ein Fazit und darauf folgende Schritte.

Was tun, wenn nichts mehr geht?

Wenn wir eine anstehende Veränderung mit all ihren Bedingungen, Konsequenzen und Herausforderungen differenziert betrachtet haben, alle Chancen und Möglichkeiten, die für uns darin liegen, ins Auge gefasst haben und dennoch zu der Überzeugung kommen, dass wir diese Veränderung nicht wollen, es aber kei-



ne Alternative gibt, dann bleibt uns, das Unvermeidliche zu akzeptieren und dennoch zu versuchen, das Beste daraus zu machen. Am Beispiel von Diskussionen über das Wetter wird deutlich, dass wir häufig zu viel Energie für Dinge verwenden, die wir nicht oder wahrscheinlich nicht beeinflussen können, anstatt unsere Energie darauf zu verwenden, zu überlegen, wie wir mit den Folgen am besten umgehen. Um bei diesem Beispiel zu bleiben: „Es gibt kein schlechtes Wetter, es gibt nur schlechte Kleidung.“

**WENN NICHTS ANDERES
HILFT – AKZEPTIEREN SIE
DAS UNVERMEIDLICHE!**

Das in den 40er Jahren des letzten Jahrhunderts als „Serenity Prayer“ in den USA bekannt gewordenen Gebet, bringt dies folgendermaßen auf den Punkt:

**Gott gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,
den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann –
und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.**

Jetzt sind Sie gefragt! – Planen Sie konkret, was Sie im Umgang mit Veränderungen künftig anders machen möchten.

Aspekte und Fragen, die helfen können



Denken Sie an Ihre Veränderungsbeispiele aus der Vergangenheit aus den vorangegangenen Kapiteln.

Welches Fazit ziehe ich aus meinem bisherigen Umgang mit Veränderungen?

Was kann ich daraus lernen?



Welche Schwachstellen habe ich entdeckt, wie versuche ich sie zu lösen?



Vergegenwärtigen Sie sich nochmals Ihre in den Kapiteln zuvor ausgewählten Beispiele von aktuell anstehenden Veränderungssituationen.

Was konkret nehme ich mir vor?

Wie stelle ich sicher, dass ich das, was ich mir vorgenommen habe, auch umsetze? (Z. B. Aktivitätenplan erstellen und kontrollieren)

Resümee

Gerne hätten wir an dieser Stelle noch das „Patentrezept“ gegeben, wie man Veränderungen am besten „(durch-)lebt“. Doch nach langer Diskussion ist unser Fazit: Ein Patentrezept gibt es nicht; jeder kann nur für sich selbst Wege finden, mit Veränderungen umzugehen. Was uns dabei wichtig scheint:

- Ein achtsamer Umgang mit sich selbst und der anstehenden Situation; „Sich-seiner-Selbst-bewusstsein“, d. h. wissen, was man kann, was man nicht kann, was man will, was man nicht will.
- Zeigen, was man kann – dabei sich selbst treu bleiben.
- Erkennen, was man braucht, was einen unterstützt, was einen hindert.
- Offen sein für Neues, dabei hinterfragen, ob man „jeden Trend“ wirklich mitmachen will.
- Bisheriges anerkennen, denn „die Wertschätzung des Alten ist der Dünger des Neuen!“
- Eine Veränderung nicht isoliert betrachten, sonst besteht die Gefahr der Überbewertung.
- Eine Veränderung aus verschiedenen Blickwinkeln bewerten.
- Und nicht zuletzt: Geduld mit sich und anderen haben.

Literatur

Kompakter und praxisorientierter Überblick über das Thema Veränderungen:



Sven von Staden
30 Minuten für den souveränen Umgang mit Veränderungen

GABAL Verlag
 ISBN 3-897-49475-2

Das Buch ermöglicht einen schnellen Überblick – in 30 Minuten! – über das Thema und vermittelt praktische Tipps und Impulse, mit Veränderungen anders umzugehen: Wie Sie Ängste vor Veränderungen abbauen können und gezielte Entscheidungen treffen und umsetzen lernen – Worin die Chance liegt, Veränderungen wahrzunehmen und anzunehmen – Wie Sie alte Muster aufbrechen und den ersten Schritt in Richtung Veränderung tun können – Wie Sie Veränderungen in beruflicher als auch in privater Hinsicht als Chance nutzen – Wie Sie Ihr Leben in die Hand nehmen und erfolgreich gestalten.



Diether W. von Goddenthow
Neue berufliche Wege wagen

Falken Verlag 2002
 ISBN: 3-806-82576-9

Flexibilität wird zunehmend zur beruflichen Überlebensfrage. Deshalb ist es wichtig, der natürlichen Furcht vor Veränderung, vor Verlust und Versagen entgegenzutreten. Die nötige Kraft liefert die Veränderungsintelligenz, neben IQ und EQ wohl eine der wichtigsten Qualifikationen. Dieser Ratgeber zeigt, wie man seine Veränderungsintelligenz trainiert, Angstblockaden und Denkfallen auflöst, berufliche Wendepunkte und Jobschocks meistert und zu neuer beruflicher Selbstverwirklichung findet.

Weitergehende Informationen zur „Sechs-Hüte-Methode“ von Edward de Bono:



Edward de Bono
Der kluge Kopf

mvg Verlag 2004
 ISBN 3-478-73510-6

In „Der kluge Kopf“ beschreibt de Bono eine Fülle von Techniken, wie man den eigenen Verstand „verschönern“ kann, um ein spannender Gesprächspartner und faszinierender Denker zu sein. Ein Kapitel davon widmet sich der Beschreibung der „Sechs-Hüte-Methode“.



Edward de Bono
Six Thinking Heads

Sprache: englisch
 Penguin Books Ltd 2000
 ISBN: 0-140-29666-2

Das Buch „Six Thinking Heads“ befasst sich ausführlich mit der Beschreibung der „Sechs-Hüte-Methode“

*Vertiefende Informationen zur
Gestaltung von Veränderungsprozessen:*



Roderich Heinze
Keine Angst vor Veränderungen!
Change-Prozesse erfolgreich bewältigen.
Carl-Auer-Systeme Verlag 2004
ISBN 3-89670-435-4

In „Change-Prozessen“ sehen sich Organisationsberater häufig mit Mythen, Legenden und Heldensagen konfrontiert, die Unternehmen ganz anders reagieren lassen, als es Beraterhandbücher vorsehen. Roderich Heinze deckt die Normen, Regeln und Prinzipien auf, die sich in diesen Geschichten verbergen, und macht sie für den Veränderungsprozess nutzbar. Er zeigt damit einen anderen, transparenten Weg der Organisationsentwicklung auf, auf dem Veränderungsprozesse gemeinsam mit den Betroffenen entwickelt und gestaltet werden.



Klaus Doppler, Christoph Lauterburg
Change Management
Den Unternehmenswandel gestalten.
Campus 2002
ISBN 3-593-36819-6

Die Autoren zeigen präzise die Instrumentarien, die zu effizienten Veränderungen führen. Gleichzeitig nehmen sie dem Leser schonungslos die Illusion, dass ein Unternehmenswandel ohne Wandel der Führungskraft selbst funktionieren kann.



Peter Kruse
next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität.
Veränderung durch Vernetzung.
GABAL Verlag 2004
ISBN 3-89749-439-6

Das vorliegende Buch will diejenigen unterstützen, die Veränderungsprozesse professionell gestalten und begleiten. Im Kern geht es darum, einen erhellenden Verständnishintergrund für den strategischen Umgang mit Veränderung in Unternehmen und Institutionen zu bieten sowie allgemein gültige Grundprinzipien herauszukristallisieren und nützliche Anregungen für den konkreten Führungs- und Beratungsalltag zu geben.



Peter Senge u.a.
The Dance of Change
Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen.
Signum Verlag 2000
ISBN 3-85436-300-1

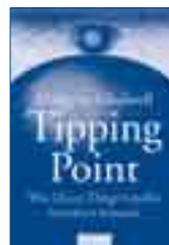
Erfolgreiche Unternehmen entwickeln sich zwischen Wachstum und seinen Hindernissen. Für dauerhaftes Wachstum müssen wir jene Kräfte verstehen, die Veränderung daran hindern, Wurzeln zu fassen, sagt Peter Senge, der Autor des Bestsellers „Die fünfte Disziplin“. Warum erzielen die meisten Veränderungsinitiativen nicht die erhofften Resultate? Senge ortet im „DANCE OF CHANGE“ 10 unternehmerische Wachstumsbarrieren. Senge bietet entsprechende Lösungen an und entwirft eine wirksame Methode, unterschiedlichste Managementkenntnisse in einem Gesamtkonzept zu integrieren.

Interessantes zum Weiterlesen über den direkten Unternehmenskontext hinaus ...



Paul Watzlawick
Anleitung zum Unglücklichsein
Piper 2003
ISBN 3-492-26086-1

Paul Watzlawicks kleiner Band „Anleitung zum Unglücklichsein“ bricht rigoros mit der Vorstellung, Ziel des Menschen sei das Streben nach Glück. In Form von Metaphern, Aphorismen, Anekdoten und hintergründigen Geschichten beschreibt Watzlawick in amüsanten und ironischer Art die vielfältigen Möglichkeiten, den eigenen Alltag unerträglich zu gestalten und trivialen Ereignissen eine außergewöhnliche Bedeutung beizumessen.



Malcolm Gladwell
Tipping Point
Wie kleine Dinge Großes bewirken können.
Goldmann Verlag 2002
ISBN 3-442-12780-7

Wir neigen zu der Annahme, dass nur groß angelegte Maßnahmen entsprechend große Wirkungen erzielen können. Malcolm Gladwell hingegen demonstriert, wie sich mit kleinen präzisen Eingriffen das Verhalten der Menschen, die Strukturen einer Firma, der Erfolg einer Marke, die Verbrechensrate einer Großstadt verändern lassen. Dabei kommt es entscheidend darauf an, den „Tipping Point“ auszulösen, jenen magischen Moment, wo eine Idee, ein Trend oder ein soziales Verhaltensmuster eine Schwelle überschreitet, umschlägt und sich wie ein Flächenbrand ausbreitet. In einer Reihe von klugen und amüsanten Fallstudien stellt Gladwell viele unserer konventionellen Gewissheiten auf den Kopf.





Ein Projekt im Rahmen der

