

Antje Freyth

Veränderungs- bereitschaft stärken

Impulse und Übungen
für Mitarbeiter und Führungskräfte

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Veränderungsbereitschaft stärken

Antje Freyth

Veränderungsbereitschaft stärken

Impulse und Übungen für Mitarbeiter
und Führungskräfte



Springer Gabler

Antje Freyth
Veränderungsintelligenz GmbH
Insel Reichenau, Deutschland

ISBN 978-3-658-28469-5 ISBN 978-3-658-28470-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28470-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für Paul

Vorwort

Die hohe Dynamik der Arbeitswelt fordert von Mitarbeitenden und Führungs-kräften eine grundsätzliche Offenheit und Bereitschaft für Veränderungen, um diese dann lösungsorientiert, eigenverantwortlich und aktiv zu unterstützen. Darüber hinaus erfordert der fundamentale Wandel dieser Zeit in Gesellschaft und Umwelt immer wieder eine ebenso tief greifende Veränderungsbereitschaft von uns Menschen auch in unserer privaten Lebenswelt. Krisen wie z.B. die Corona-Krise und die dadurch ausgelöste Wirtschaftskrise verlangen von uns nicht nur eine große Bereitschaft zu Veränderungen, sondern darüber hinaus noch den schnellen Aufbau der zur Krisenbewältigung nötigen Veränderungsbereitschaft.

In meinem 2019 bei Springer erschienenen Buch „Persönliche Veränderungs-kompetenz und Agilität stärken – Praxisleitfaden für Mitarbeiter und Führungskräfte“ [1] stelle ich die für eine erfolgreiche Veränderungsleistung erforderlichen individuellen Einstellungen, Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen von Menschen in einem umfassenden Gesamtkonzept vor und zeige auf, wie die persönliche Veränderungsintelligenz® gezielt gestärkt werden kann.

Im vorliegenden Buch fokussiere ich mich auf die Veränderungsbereitschaft, da diese die grundlegende Basis für erfolgreiche Veränderungen ist – eine *conditio sine qua non* für alle weiteren Faktoren zum Entstehen von Veränderungsintelligenz®. Am Beispiel der Corona-Krise kann man die Macht der Veränderungsbereitschaft gut erkennen: Hier wurde in kurzer Zeit vieles möglich und selbstverständlich, was zuvor undenkbar erschien. Das offensichtlichste Beispiel ist der rasante Zuwachs der im Home Office arbeitenden Beschäftigten. Vor der Krise wurde bei Home Office Wünschen der Beschäftigten argumentationsreich auf viele Gründe hingewiesen, weshalb das nicht geht. Die Veränderungsnotwendigkeit in der Krise führte dann dazu, dass Home Office (in rekordverdächtiger Zeit) in der Breite möglich war. Dies

verdeutlichte, dass es zuvor am mangelnden „Wollen“ lag, der mangelnden Bereitschaft des Arbeitgebers zum Home Office - und nicht am „Können“ dieser Veränderung. Hier galt die alte Weisheit: Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.

Der Fokus liegt in diesem Buch auf Veränderungsprozessen im Berufsleben. Die Leser erhalten jedoch auch viele Impulse, die sie zur Stärkung ihrer Bereitschaft für persönliche Veränderungen bzw. in ihrer privaten Lebenswelt nutzen können.

Studien belegen, dass die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden und Führungskräften einer der stärksten Befähiger für Agilität, Innovationen und ein wesentlicher Erfolgsfaktor für digitale Transformation ist. Eine Arbeitswelt, die von einem immer schnelleren und fundamentalen Wandel gekennzeichnet ist und in der Unternehmen nur überleben, wenn sie sich immer wieder ebenso schnell und tief greifend anpassen, fordert diese Flexibilität auch von den Mitarbeitenden. Es bleibt immer weniger Zeit die Beschäftigten „zum Jagen zu tragen“ – sprich von notwendigen Veränderungen mühevoll und zeitintensiv zu überzeugen. Kontinuierliche und lebenslange Veränderungsbereitschaft wird einfach vorausgesetzt. Veränderungsbereitschaft ist damit zunehmend auch ein wichtiger Karrierefaktor.

Darüber hinaus erfordern es globale Veränderungen, wie beispielsweise der Klimawandel, mehr denn je, die Zukunft aktiv zu gestalten. Ein Festhalten am Status quo und das Verwalten der Vergangenheit bergen inzwischen größere Risiken als Veränderungen mit sich bringen. Stattdessen ist es nötig, viel zu verändern, um Gutes bewahren zu können. Dies erfordert von jedem Menschen im Rahmen seiner Möglichkeiten einen Beitrag und eine entsprechende Veränderungsbereitschaft. Grundsätzlich gilt für alle Lebensbereiche eines Menschen: Eine mangelnde Veränderungsbereitschaft führt dazu, dass wir gestaltet werden, uns der Fremdbestimmung ausliefern, anstatt dass wir unsere Kompetenzen, Potenziale, Ziele und Wünsche für die aktive Gestaltung unserer Lebenswelt nutzen.

In meiner Arbeit im Coaching und Training sowie in unserem Online-Kurs zu den 7 Säulen der Veränderungsbereitschaft ist es mir daher seit vielen Jahren ein Anliegen, die individuelle Veränderungsbereitschaft von Menschen zu stärken. Die Erkenntnisse aus meiner langjährigen Praxiserfahrung sowie aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse dazu sind in diesem Buch zusammengefasst.

Der Leser erhält neben der Wissensvermittlung viele praxiserprobte Übungen zur Reflexion der eigenen Veränderungsbereitschaft sowie zur gezielten Stärkung.

Denjenigen unter meinen Lesern, die eine Führungsrolle bekleiden, bietet das Buch darüber hinaus viele Impulse zur positiven Beeinflussung der Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden. Trainer, Coaches, Personalentwickler und Berater können das vermittelte Wissen und die vorgestellten Tools, Übungen und Anleitungen nutzen, um andere Menschen in Veränderungsprozessen zielführend zu unterstützen und zu entwickeln.

Ich bedanke mich bei Dr. Angela Sendlinger für das gründliche und fundierte Lektorat. Für die Gestaltung der Illustrationen danke ich Niklas Münchbach für seine Kreativität, Flexibilität und Ausdauer. Monika Feichtinger, Guido Baltes und Manuela Engel-Dahan danke ich für ihre wertvollen inhaltlichen Beiträge in diesem Buch.

Zugunsten der besseren Lesbarkeit trenne ich nicht explizit zwischen der weiblichen und männlichen Form, aber natürlich spreche ich immer beide Geschlechter an.

Viele neue Erkenntnisse, wertvolle Impulse zur Umsetzung und Freude beim Lesen wünscht

Insel Reichenau, Deutschland

Antje Freyth

Literatur

1. Freyth, A. (2019). *Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Einleitung

Die Welt um uns herum verändert sich aktuell nachhaltig und tief greifend. Digitalisierung, Innovationsdruck, Klimawandel, Corona-Krise, wirtschaftlicher Abschwung und zahlreiche politische internationale Krisenherde sind hier nur einige Schlagworte. All dies erfordert von Menschen und Unternehmen, dass sie sich immer schneller anpassen und auch notwendige Veränderungen frühzeitig initiieren müssen, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Die Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft aller Beteiligten zum Wandel inklusive des Loslassens von Liebgewonnenem und der Änderung persönlicher Muster im Denken und Verhalten.

Ohne Veränderungsbereitschaft werden Menschen gestaltet, anstatt dass sie die Veränderungen selbstbestimmt mitgestalten. Ohne eine ausreichende Veränderungsbereitschaft können Beschäftigte heutzutage schnell ins berufliche Abseits geraten. Wenig Veränderungsbereitschaft lässt Menschen oft zu lange in unglücklichen Situationen verharren. Eine mangelnde Veränderungsbereitschaft verhindert, dass Menschen ihre Potenziale ausschöpfen und führt zu Selbstbeschränkungen im Leben.

Nicht jeder Mensch hat jedoch von Natur aus eine hohe Veränderungsbereitschaft. Genau hier setzt das vorliegende Buch an. Das Buch wendet sich an jeden Menschen, der seine Veränderungsbereitschaft stärken möchte, um sich für notwendige Veränderungen zu öffnen und zu aktivieren.

- Schritt für Schritt unterstützt dieses Buch Menschen – unabhängig von Alter, Beruf oder Position – dabei, ihre Veränderungsbereitschaft im Berufsleben und Privatleben zu stärken, vorhandene innere Ressourcen auszubauen und innere Blockaden zu bearbeiten.

Das vorgestellte Wissen ermöglicht es Menschen, sich in einem selbstgesteuerten Entwicklungsprozess für Veränderungen zu öffnen und zu aktivieren. Ein Fokus liegt dabei auf beruflichen Veränderungsprozessen. Allerdings kann das vermittelte psychologische Wissen ebenso gut zur Stärkung der Bereitschaft für persönliche Veränderungen genutzt werden.

- Diejenigen unter meinen Lesern, die eine Führungsrolle bekleiden, können in doppelter Hinsicht von diesem Buch profitieren.

Leser in einer Führungsrolle können nicht nur ihre eigene Veränderungsbereitschaft stärken, sondern erhalten darüber hinaus zum Abschluss jedes Kapitels in grau hinterlegten Kästen vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten und Empfehlungen, um die Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen. Da Voraussetzung für eine gute äußere Führung eine ebenso gute innere Führung ist, empfehle ich, immer mit der Bearbeitung der eigenen Veränderungsbereitschaft zu beginnen.

- Auch Trainern, Coaches und Personalentwicklern bietet das Buch eine Übersicht über die wesentlichen Ansatzpunkte, um die Veränderungsbereitschaft von anderen Menschen gezielt zu stärken - für berufliche und persönliche Veränderungen.

Sie erhalten in diesem Buch wertvolles Wissen und viele praxiserprobte Übungen zur Stärkung Ihrer generellen und der situationsspezifischen Veränderungsbereitschaft.

Die generelle Veränderungsbereitschaft beschreibt die situationsübergreifende Einstellung von Menschen zu Veränderungen, die auf persönlichen Dispositionen und individuellen Erfahrungen mit Veränderungen beruht. Sie erhalten zur Stärkung Ihrer generellen Veränderungsbereitschaft beispielsweise Impulse zu folgenden Aspekten:

- Sie erfahren, welche Persönlichkeitseigenschaften zu einer höheren Veränderungsbereitschaft führen, anhand eines Fragebogens können Sie eine Selbsteinschätzung durchführen und erhalten praxiserprobte Empfehlungen zur Stärkung der förderlichen Persönlichkeitsmerkmale.
- Sie reflektieren, wie sich Ihre vergangenen Erfahrungen mit Veränderungen auf Ihre Veränderungsbereitschaft im Hier und Jetzt ausgewirkt haben und erhalten Impulse, diese Erfahrungen auch heute noch förderlich zu bearbeiten. Es ist wichtig aus Veränderungserfahrungen bewusst zu lernen. Selbst aus schwierigen Veränderungen wie z.B. der Corona-Krise kann, wenn man nicht nachher

unreflektiert einfach wieder zu alten Gewohnheiten zurückkehrt, so auch noch etwas gutes Neues entstehen.

- Ältere Leser erhalten aktuelles Wissen – z. B. aus der Hirnforschung – über den Zusammenhang zwischen dem Alter und der generellen Veränderungsbereitschaft. Sie lernen die Möglichkeiten zur Stärkung ihrer generellen Veränderungsbereitschaft bis ins hohe Alter kennen.
- Schüler, Studenten und Auszubildende erfahren, wie sie bereits in jungen Jahren ihre Veränderungsbereitschaft stärken können – als wichtige Basis für eine selbstbestimmte Zukunft in einer hochdynamischen zukünftigen Welt.
- Die OECD nennt als das wirksamste Mittel gegen den drohenden Jobverlust in einer digital transformierten Arbeitswelt: Bildung und lebenslanges Lernen. Lebenslange Lernbereitschaft wird daher in diesem Buch als ein wichtiger Aspekt von Veränderungsbereitschaft näher betrachtet.

Die spezifische Veränderungsbereitschaft beschreibt die Einstellung von Menschen zu einer konkreten Veränderungssituation, mit der sie sich konfrontiert sehen, und ist von den konkreten Inhalten eines Veränderungsvorhabens abhängig. Sie erhalten zur Stärkung Ihrer Bereitschaft für konkrete anstehende Veränderungen in Ihrem Leben beispielsweise Impulse zu folgenden Aspekten:

- Veränderungsbereitschaft in einer bestimmten Situation erfordert ein Problembewusstsein dafür, dass es nicht so bleiben kann, wie es ist. Menschen müssen die Notwendigkeit einer Veränderung erkannt haben, um dazu bereit zu sein. Sie erfahren, welche Veränderungsnotwendigkeiten beispielsweise die digitale Transformation, neue Arbeitsformen des New Work oder die VUKA-Welt mit sich bringen.
- Veränderungen erfordern es auch immer wieder, von Altem und auch Liebgewonnenem loszulassen, damit Raum für Neues entstehen kann und Veränderungskrisen überwunden werden können. Erfahren Sie, wie Sie für Veränderungen immer wieder auch Ihre Komfortzone verlassen und sich für die notwendige Veränderungsanstrengung aktivieren können.
- Zuviel Veränderung im Leben kann sich negativ auswirken. Impulse für eine gute Balance zwischen Stabilität und Veränderung unterstützen Sie dabei, auch „gesund veränderungsbereit“ zu sein - auch und gerade, wenn aus dem Umfeld viele Veränderungen auf einmal an Sie herangetragen werden.
- Sie lernen Möglichkeiten kennen, die mit Veränderungen oft verbundenen Ängste und Befürchtungen konstruktiv zu bearbeiten, damit diese einer notwendigen Veränderung nicht länger im Wege stehen.
- Sie finden Ermutigung für konkrete Veränderungen in Ihrem beruflichen und privaten Leben.

Anhand dieser Unterscheidung zwischen der generellen und situationsspezifischen Veränderungsbereitschaft lässt sich gut erklären, weshalb manchmal Menschen, die Veränderungen eigentlich sehr offen gegenüberstehen (hohe allgemeine Veränderungsbereitschaft), plötzlich sehr ablehnend in einem konkreten Veränderungsprozess auftreten (geringe spezifische Veränderungsbereitschaft). Genauso unterstützt andersherum manchmal ein Mensch, der insgesamt Veränderungen eher skeptisch gegenübersteht (niedrige allgemeine Veränderungsbereitschaft), eine bestimmte Veränderung dann sehr aktiv (hohe spezifische Veränderungsbereitschaft).

Sie erhalten in diesem Buch einen umfassenden Einblick in alle wesentlichen Aspekte für das Entstehen von Veränderungsbereitschaft. Nicht jeder Aspekt wird dabei für jeden Leser und seine persönliche Veränderungssituation die gleiche Bedeutung haben.

- Daher ist das Buch modular aufgebaut und die einzelnen Bausteine für das Entstehen von Veränderungsbereitschaft können Sie auch unabhängig voneinander lesen und bearbeiten.

Dies ermöglicht es Ihnen, im Inhaltsverzeichnis diejenigen Aspekte auszuwählen, die für Ihre persönliche Veränderungssituation die höchste Relevanz haben, oder die Kapitel zu lesen, die sich an bestimmte Zielgruppen wenden (beispielsweise ältere Beschäftigte oder jüngere Leser in der Ausbildung).

Nachfolgend erhalten Sie als Basis für Ihre Auswahl einen Einblick in die einzelnen Kapitel dieses Buches.

Kap. 1: Erfahrungsbasierte Veränderungsbereitschaft

Positive Erfahrungen mit Veränderungen stärken den individuellen Glauben, dass ein Mensch Veränderungen gut bewältigen kann, und damit die eigene Veränderungsbereitschaft. Hat ein Mensch dagegen einige als negativ empfundene prägende Erfahrungen mit Veränderungen gemacht, so verstärken diese tendenziell eine ablehnende Haltung weiteren Veränderungen gegenüber.

Sie reflektieren im ersten Teil dieses Kapitels Ihre persönlichen Veränderungserfahrungen und die Auswirkungen auf Ihre Veränderungsbereitschaft im Hier und Jetzt. Sie erfahren, wie Sie negativ empfundene Erfahrungen, die Ihre Veränderungsbereitschaft geschwächt haben, auch heute noch förderlich bearbeiten und so Ihre grundsätzliche Veränderungsbereitschaft stärken können. In Übungen werden Sie Schritt für Schritt dazu angeleitet. Und wir möchten Sie inspirieren, gute Erfahrungen, die Sie in Veränderungsprozessen sammeln (auch in insgesamt als negativ empfundenen Veränderungen wie z. B. der **Corona-Krise**), aktiv für die Zeit nach der abgeschlossenen Veränderung zu nutzen - und nicht automatisch zu alten Gewohnheiten zurückzukehren.

Aber nicht nur die persönliche Biografie von Beschäftigten in einem Unternehmen beeinflusst die Veränderungsbereitschaft. Auch die Veränderungserfahrungen einer Organisation haben einen großen Einfluss auf die Beschäftigten. Sie erfahren im zweiten Teil dieses Kapitels, inwieweit der Lebensweg eines Unternehmens zu bestimmten Mustern und Normen geführt hat, die die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten beeinflussen. Beispiel Fehlerkultur: Wenn ein Unternehmen jahrzehntelang auf absolute Perfektion und Nullfehlertoleranz ausgerichtet wurde, wird die Bereitschaft zu großen Veränderungen mit den dabei im Lernprozess zu erwartenden Fehlern nicht so hoch sein, wie bei einem Start-up, bei dem Fehler und Scheitern von Beginn an einkalkuliert werden. Es ist wichtig zu erkennen, inwieweit das Arbeitsumfeld die persönliche Veränderungsbereitschaft fördert oder behindert, um die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten realistisch einzuschätzen.

Kap. 2: Persönlichkeitsbasierte Veränderungsbereitschaft

Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale eines Menschen können seine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft fördern, beispielsweise Neugierde, Optimismus, Frustrationstoleranz oder Offenheit für Neues. Das Wissen um diese Persönlichkeitsmerkmale ist sinnvoll, damit Menschen ihre förderlichen Persönlichkeitsanteile erkennen und in Veränderungsprozessen aktiv nutzen sowie die förderlichen Persönlichkeitsdispositionen gezielt stärken können.

In diesem Kapitel finden Sie eine Übersicht über die Persönlichkeitsmerkmale, die Ihre Veränderungsbereitschaft grundsätzlich fördern. Sie erhalten einen Fragebogen, der Ihnen eine persönliche Standortbestimmung ermöglicht. Klarheit über die Persönlichkeitsmerkmale zu gewinnen, die potenziell die eigene Veränderungsbereitschaft fördern, ist der erste wichtige Schritt zur persönlichen Weiterentwicklung. Der zweite Schritt ist dann die gezielte Stärkung.

Auch wenn Persönlichkeitseigenschaften hartnäckige neuronale Strukturen sind, so können auch Erwachsene noch vorhandene Persönlichkeitsprägungen verstärken oder abschwächen. Dazu finden Sie in diesem Kapitel für jedes Persönlichkeitsmerkmal praxisnahe und gut umsetzbare Impulse zur gezielten Stärkung.

Kap. 3: Veränderungsnotwendigkeit verstehen, digitale Veränderungsbereitschaft stärken

Warum kann es nicht so bleiben, wie es ist? Diese Kernfrage muss sich ein Mensch beantworten können, um zu Veränderungen bereit zu sein. Wenn er hierauf keine befriedigende Antwort hat und die Veränderung somit als nicht notwendig erachtet, wird er eher am Status quo festhalten. Wenn es eigentlich auch so bleiben könnte, wie es ist, bleibt Veränderung eher eine theoretische Option, ein Gedanken-spiel. Veränderungsbereitschaft im beruflichen und persönlichen Leben erfordert es, ein gesundes Problembewusstsein zum Status quo zu entwickeln und die Ver-

änderungsnotwendigkeit zu erkennen. Daher unterstützt dieses Kapitel bei der Suche nach Antworten auf die eingangs gestellte Frage nach dem „Warum“.

Darüber hinaus beschäftigt sich das Kapitel beispielhaft mit einer der ausgewählten universellen Veränderungsnotwendigkeiten im Arbeitsumfeld des 21. Jahrhunderts: der Bereitschaft zur digitalen Transformation. Diese Transformation umfasst dabei deutlich mehr als das im Kontext der Corona-Krise in den Fokus gerückte Home Office. Vielmehr wird damit ein Veränderungsprozess bezeichnet, der radikale technologische Innovationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette umfasst und zu völlig neuen Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodellen sowie zu stark veränderten Kundenbedürfnissen bzw. -erwartungen führt.

Die digitale Transformation führt zu fundamentalen Änderungen der Arbeitswelt und Gesellschaft, die von uns Menschen eine ebenso fundamentale Veränderungsbereitschaft erfordert. Historiker sprechen davon, dass in diesen Jahren eine ca. 150-jährige Epoche der Menschheitsgeschichte zu Ende geht. Die Epoche der Industrialisierung wird durch eine neue Gesellschaft und Arbeitswelt mit neuen Regeln und Werten ersetzt. Die OECD rechnet in einer Studie aus, dass ca. 18 % der Arbeitsplätze durch Roboter oder eine Software übernommen werden und sich ca. 36 % der Arbeitsplätze grundlegend ändern können. Prognosen besagen, dass bereits bis 2025 mehr Aufgaben bzw. Arbeitsstunden von Robotern erledigt werden als von Menschen. Direkte Schnittstellen zwischen Gehirn und Computer (Brain-Computer-Interfaces BCI) und Cyborgs verschmelzen unseren menschlichen Körper mit nicht-organischen Apparaten. Menschen können die ungeheuren Datenströme kaum mehr zu Wissen und Information verarbeiten. Algorithmen können in einer Sekunde mehr Daten verarbeiten als Menschen in einem Jahr. Fest steht, dass sich künftig viele Beschäftigte daran messen lassen müssen, welchen Mehrwert sie an der Schnittstelle zu Robotik und künstlicher Intelligenz bieten können. Wir Menschen müssen für einen tief greifenden Wandel bereit sein – zur Sicherung der Arbeitsmarktfähigkeit und zur aktiven Gestaltung der digitalen Zukunft. Sie erhalten in diesem Kapitel eine Übersicht über die wesentlichen Eckpunkte der zu erwartenden Veränderungen der digitalen Transformation, über die damit verbundenen Veränderungsnotwendigkeiten sowie Impulse zur Stärkung Ihrer persönlichen digitalen Veränderungsbereitschaft.

Kap. 4: Bereit für agile Denk- und Verhaltensmuster der VUKA-Welt

Das Akronym VUKA beschreibt die wesentlichen Veränderungen der heutigen Arbeitswelt: volatil, unsicher, komplex, ambiguid/mehrdeutig. Sie finden in diesem Kapitel einen Überblick, wie und warum sich mit der VUKA-Arbeitswelt die Anforderungen an die Veränderungsbereitschaft von Beschäftigten grundlegend gewandelt haben. Es wird aufgezeigt, weshalb viele in der Vergangenheit erfolgreiche Herangehensweisen in der VUKA-Welt nicht mehr funktionieren und ein

agiles Arbeiten sogar behindern. In der VUKA-Welt ist nicht nur Veränderungsbereitschaft, sondern darüber hinaus gehend Agilitätsbereitschaft gefragt. Sie erfahren in diesem Kapitel, was dies konkret bedeutet.

Auf folgende wichtige Aspekte der Agilitätsbereitschaft gehe ich detaillierter ein:

- *Die Bereitschaft, Unsicherheit zuzulassen und rechtzeitig auch in unsicheren Situationen zu handeln und zu entscheiden.* Das Gefühl von Unsicherheit ist als ein normaler Begleiter von Veränderungsentscheidungen und -handlungen in der VUKA-Welt zu akzeptieren. Dies gilt nicht nur für Sondersituationen wie es die **Corona-Krise** eine war. Vielmehr belegen wissenschaftliche Studien die generelle Zunahme von Unsicherheit in unserer Welt. Sie lernen Methoden kennen, die Sie im Umgang mit Unsicherheit unterstützen.
- *Die Bereitschaft zum (lebenslangen) Lernen und zum aktiven Teilen der Lernerfahrungen mit anderen.* Die OECD nennt als das wirksamste Mittel gegen den drohenden Jobverlust in einer digital transformierten Arbeitswelt: Bildung und lebenslanges Lernen. Sie erhalten Impulse zur Stärkung Ihrer Lernorientierung.
- *Die Bereitschaft, Fehler und sogar ein Scheitern einzukalkulieren und konstruktiv anzugehen.* Die Aussicht darauf, Fehler zu machen oder gar zu scheitern, weckt in vielen Menschen Versagensängste, die potenziell lähmen und einen Menschen davon abhalten, Veränderungen anzugehen. Dies gilt vor allem, wenn ein Mensch eine perfektionistische Persönlichkeitsstruktur aufweist. Sie erhalten verschiedene Impulse zur Stärkung Ihrer Bereitschaft für Veränderungen mit all ihren potenziellen Fehlern.
- *Die Bereitschaft zu mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation.* Veränderungen finden in der VUKA-Welt immer weniger in klassischen hierarchischen Strukturen mit Top-down-Anweisungen bzw. -Entscheidungen statt. Immer häufiger werden Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeitenden gefordert. Dies ist jedoch nicht für jeden Menschen ein Anlass zu Begeisterung. Sie erhalten daher in diesem Kapitel verschiedene Impulse zur Stärkung Ihrer Bereitschaft zu eigenverantwortlichem und selbstorganisiertem Veränderungshandeln.

Kap. 5: Bereit für neue Arbeitsformen

Die Arbeitswelt erfährt aktuell eine grundlegende strukturelle Transformation, die mit den Begriffen New Work oder Arbeitswelt 4.0 erfasst wird. Zu welchen Veränderungen müssen hier Beschäftigte konkret bereit sein? Die Bereitschaft für diese neue Arbeitswelt setzt voraus, dass Menschen verstehen, was eigentlich genau New Work meint, was sich hinter den vielfältigen neuen Arbeitsformen und Begrifflichkeiten (z. B. Co-Working, Co-Working-Spaces, Co-Creation, Desk-Sha-

ring, Fluid Teams oder Crowdsourcing) verbirgt und was konkret der Mehrwert davon ist. In diesem Kapitel werden daher die Inhalte von New Work und den damit verbundenen Arbeitsformen erklärt sowie die dahinterstehende Sinnhaftigkeit vermittelt.

Darüber hinaus finden Sie weiterführende Impulse für das Arbeiten in temporären Strukturen, Netzwerken, für virtuelle Kollaboration und die Zusammenarbeit an der Schnittstelle zu Robotik und Künstlicher Intelligenz:

- Beschäftigte müssen zunehmend dazu bereit sein, von festen Positionen in klassisch hierarchischen Strukturen los- und sich auf temporäre Strukturen und dynamische Rollen einzulassen.
- Die Arbeit in selbstorganisierten agilen Netzwerken erfolgt nach anderen Prinzipien als in der klassischen hierarchischen Organisation. Diese Prinzipien werden in diesem Kapitel erläutert.
- Der Arbeitsmarkt der Zukunft fordert die Bereitschaft von Menschen, an der Schnittstelle zu Robotik und KI reibungslos zusammenzuarbeiten und einen Mehrwert einzubringen. Die dafür nötigen Aspekte werden beleuchtet.

Kap. 6: *Bereit, den Status quo, die Komfortzone zu verlassen*

Beruflicher und privater Wandel erfordern es, immer wieder den Status quo bzw. die gewohnte Komfortzone zu verlassen. In diesem Abschnitt werden wesentliche Stellhebel beschrieben, die einen großen Einfluss darauf haben, ob ein Mensch dazu bereit ist. Anhand der Reflexionsübungen in diesem Abschnitt gelangen Sie zu einer realistischen Standortbestimmung, was Sie im Status quo bzw. in Ihrer Komfortzone festhält. Sie erhalten auf dieser Basis viele praxiserprobte Impulse, um die Komfortzone immer wieder für Veränderungen zu verlassen.

So werden in diesem Kapitel beispielsweise folgende Themen behandelt:

- Fast jede Veränderung bringt auch Nachteile mit sich, es ist bildlich gesprochen ein Preis für die Veränderung zu zahlen. Dieser Preis kann eine Barriere zur Veränderung sein.
- Auf der anderen Seite gilt es sich allerdings zu verdeutlichen, dass es auch einen Preis des Nicht-Handelns gibt, Nachteile der Nicht-Veränderung. Machen Sie sich klar, welchen Preis Sie zahlen, wenn Sie Ihre Komfortzone nicht aufgeben. Es ist abzuwägen, welchen Preis man eher bereit ist zu zahlen.
- Ein Verlassen des Status quo ist oft auch mit dem Loslassen von etwas Liebgewonnenem verbunden, damit das Neue Raum findet. Hierzu erhalten Sie in diesem Kapitel Unterstützung.

- Motivation kommt von *movere* (*movere* lat. = bewegen). Ich lade Sie daher in diesem Kapitel dazu ein, Ihre Motivationsquellen für eine Veränderung gezielt zu stärken, um in Veränderungsbewegung zu kommen.
- Bequemlichkeit ist einer der größten Verhinderer von Veränderungen. Es ist immer wieder eine Herausforderung, den „inneren Schweinehund“ mal beiseite zu schieben und sich für die Veränderungsanstrengung zu aktivieren. Zum Abschluss dieses Kapitels erfahren Sie, wie das funktionieren kann.

Kap. 7: *Change it, love it, leave it*

In jedem Veränderungsprozess gibt es grundsätzlich drei Möglichkeiten, mit denen ein Mensch der Veränderung begegnen kann. Diese Möglichkeiten werden im vorliegenden Kapitel beschrieben und Impulse zur Umsetzung gegeben:

- **Change it:** Den eigenen Gestaltungsrahmen aktiv nutzen, um die Inhalte einer Veränderung im eigenen Interesse zu verändern. Hierfür wird das zugleich sehr anschauliche und wirksame Modell des Circle of Influence vorgestellt.
- **Love it:** Einen Weg zur Akzeptanz der Veränderungen finden. Sie erhalten praxiserprobte Impulse zur besseren kognitiven und emotionalen Akzeptanz von Veränderungen.
- **Leave it:** Wenn ein Mensch keine Möglichkeiten zur Gestaltung der Veränderung in seinem Sinne findet und auch keinen Weg, die gegebenen Veränderungen zu akzeptieren, bleibt noch die Möglichkeit, die Situation zu verlassen – eines Neuanfangs. Hierbei sind allerdings einige Faktoren zu beachten, damit man nicht wieder in der gleichen Situation landet – denn dauerhaft weglaufen kann auch keine Lösung sein.

Für welche Variante Sie sich in einer unbefriedigenden beruflichen oder privaten Ausgangssituation auch entscheiden, ist letztlich egal. Hauptsache, Sie bleiben nicht in einer leidenden passiven Opferhaltung stecken. In jedem Fall bedarf es einer weiteren Veränderungsbereitschaft und Veränderungsarbeit – in eine der drei genannten Richtungen, um nicht persönlich in einem Dauerzustand von Frustration oder beruflich womöglich in einer äußeren oder inneren Kündigung zu enden. Eigenverantwortung ist auch hier der Schlüssel, um wieder zufriedener mit der eigenen Situation zu sein.

Kap. 8: *Ängste bewältigen und Ermutigung*

Emotionen sind ein natürlicher Begleiter von Veränderungsprozessen. Ängste bzw. Befürchtungen und Unsicherheiten halten uns oft davon ab, bereit zur Veränderung zu sein. In der Regel stellen wir uns unseren Befürchtungen oder Ängsten nicht gerne, blenden sie lieber aus und gehen in den Widerstand zur Veränderung.

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Emotionen entstehen und wie Sie emotional intelligent Ihre Ängste, Sorgen und Befürchtungen vor beruflichen und persönlichen Veränderungen bearbeiten. Ich stelle Ihnen eine angstauflösende Methode vor, die Sie für Veränderungen öffnet. Da besonders die Angst vor Versagen und Scheitern in Veränderungsprozessen weit verbreitet ist und oft die Bereitschaft zur Veränderung verhindert, finden Sie darüber hinaus praxiserprobte Impulse für einen konstruktiven Umgang mit dieser Angstform.

Es braucht immer wieder Mut, trotz seiner Ängste bereit für Veränderungen zu sein und sich bewusst für eine als richtig und notwendig erkannte Veränderung einzusetzen. Mut und Angst sind kein Widerspruch, sondern vielmehr beides wichtige und sich ergänzende Komponenten, um zu einem stimmigen und eigenverantwortlichen Veränderungshandeln zu kommen. Mut ist zwar als Persönlichkeitseigenschaft bei Menschen unterschiedlich angelegt, ist aber auf dieser Basis weiter ausbaufähig. In diesem Kapitel erhalten Sie dazu ausgewählte mutstärkende Impulse.

Zum Ausklang finden Sie ein leidenschaftliches Plädoyer von Manuela Engel-Dahan, einer innovativen Unternehmerin, die einen MUT-mach-SALON gegründet hat.

Kap. 9: Balance Stabilität – Veränderung

Die Dynamik der VUKA-Welt und die in agilen Konzepten geforderte permanente Veränderungsbereitschaft lässt manchmal den Wert der Stabilität und des Bewahrens vergessen. Bei aller Flexibilität braucht es immer auch ein gewisses Maß an Stabilität – Sicherheit in der Unsicherheit. Dies gilt es individuell auszubalancieren, um die persönliche Veränderungsbereitschaft zu sichern. Hierzu erhalten Sie in diesem Kapitel verschiedene Impulse.

Ein wichtiger Ansatz, der dazu vorgestellt wird, ist das Konzept der Resilienz. Resilienz ist die physische und psychische Widerstandsfähigkeit eines Menschen in belastenden Situationen. Resiliente Menschen wissen, dass Veränderungen mit allen daraus resultierenden Belastungen zum Leben gehören und haben die Überzeugung, damit auch umgehen zu können. Dies macht es Ihnen leichter, für Veränderungen bereit zu sein. Sie finden in diesem Kapitel einen Fragebogen zur Standortbestimmung, zu Ihren Resilienzfaktoren sowie Impulse zur Stärkung Ihrer inneren Stabilität in Veränderungsprozessen und Krisen.

Zusätzlicher Impuls für Leser in einer Führungsrolle: Einen Ansatz für das Ausbalancieren von Veränderungen und Stabilität in der Unternehmenswelt bietet das Prinzip der Ambidextrie (Beidhändigkeit). Ambidextrie beschreibt die Anforderung, in Unternehmen gleichzeitig das bereits bestehende Kerngeschäft in hoher Qualität zu stabilisieren und mit radikalen Veränderungen strategische Innovationen aufzubauen. Dieses Managementkonzept zeigt auf, dass beide Pole (stabilisie-

ren – erneuern) gleich wertvoll sind und gut ausbalanciert einander brauchen. Sie reflektieren in diesem Kapitel das eigene Bedürfnis nach Stabilität und Veränderung, Ihren beruflichen Gestaltungsrahmen im Konzept der Ambidextrie, und erhalten Impulse für eine gute Balance der beiden Pole.

Kap. 10: Veränderungsbereitschaft im Alter

Die grundsätzliche Veränderungsbereitschaft für VUKA-Welt und digitale Transformation wird von langjährigen Beschäftigten ebenso gefordert wie von Berufseinsteigern. Für beide Altersgruppen sind damit besondere Herausforderungen verbunden. Diese werden in den letzten beiden Kapiteln dieses Buches näher beleuchtet.

Die OECD betont in ihren Studien immer wieder, dass sich in einer Arbeitswelt, die sich weiterhin so schnell massiv verändern wird, auch viele Berufstätige im fortgeschrittenen Alter in einer historisch einmaligen Größenordnung für neue Tätigkeiten und Berufsbilder fit machen müssen. Aussitzen bis zur Rente ist immer weniger möglich. Dieses Kapitel beleuchtet dazu:

- **Typische Fragen** oder Aussagen, die uns immer wieder in der Praxis begegnen, beispielsweise: „Ist es in einem bestimmten Alter nicht mehr möglich zu lernen oder lohnt sich der Aufwand noch?“, „Mit dem Alter wird man halt weniger veränderungsbereit.“
- **Die innere Kündigung:** Manche Menschen entscheiden sich in den letzten Berufsjahren für den Dienst nach Vorschrift oder die innere Kündigung – ohne Veränderungsbereitschaft. Ich zeige die Nachteile dieser Strategie auf und gebe Impulse zum Ausstieg aus diesem Verhalten.
- **Erkenntnisse der Hirnforschung** zu den Möglichkeiten der lebenslangen Veränderung und der generellen Lernfähigkeit im Alter. Dazu werden Erkenntnisse zur Neuroplastizität (die Fähigkeit des Hirns, sich immer wieder zu verändern) und Neurogenese (das Entstehen von neuen Neuronen im Gehirn) im Alter vorgestellt und dazu aktiviert, das Gehirn beweglich zu halten.
- **Den Wert der Erfahrung:** Es wird verdeutlicht, mit welchem Erfahrungsschatz sich „ältere“ Menschen entspannt auf den Weg in Veränderungsprozesse begeben können, und auch für andere Mitarbeitende als Rollenvorbild dienen können.
- **Die Zusammenarbeit der Generationen:** Wenn Menschen mit unterschiedlichen Motiven entsprechend ihrer Lebensphase aufeinandertreffen, können Spannungen und Konflikte entstehen – oder die Generationen können voneinander lernen. In diesem Kapitel wird für die gegenseitige Akzeptanz geworben, der Wert der Unterschiedlichkeiten wird verdeutlicht.

Kap. 11: *Veränderungsbereitschaft in der Jugend*

Nicht nur ältere Menschen stehen angesichts des tief greifenden Wandels unserer Zeit vor Herausforderungen. Auch junge Menschen müssen vielfältige Veränderungsanforderungen bewältigen. Die Arbeitswelt, die die Schüler nach Schul- bzw. Ausbildungsabschluss erwartet, ändert sich gerade rasant und radikal. Eine Studie von 2016 stellte beispielsweise heraus, dass im Jahre 2025 ca. 65 % der damaligen Grundschüler einen Beruf haben werden, der noch gar nicht erfunden ist. Das Konzept des einen und lebenslang ausgeübten Berufsbildes gilt als Auslaufmodell. Die tradierte Erwartungshaltung, dass eine „Aus-bildung“ irgendwann abgeschlossen ist, ist nicht mehr realistisch. Vielmehr müssen sich junge Menschen darauf einstellen und dafür ausbilden, dass sie sehr unterschiedliche Tätigkeiten in ihrem Arbeitsleben ausüben werden, die sie immer wieder flexibel und lebenslang lernorientiert an die Veränderungen der VUKA-Welt anpassen.

Die Schulwelt ist trotz der Corona-bedingten Offensive digitaler Lernformen dagegen zu oft noch von einem eher trägen Wandel geprägt. Dieser immer größer werdende Gap geht zulasten der Zukunftsfähigkeit der Schüler und Auszubildenden. Dazu einige Beispiele:

In vielen Köpfen von Lehrern und Berufsberatern bestehen noch tradierte Vorstellungen zur Arbeitswelt, die einer zu Ende gehenden Epoche entstammen und teilweise weit von der heute schon existierenden Arbeitsrealität entfernt sind. So werden beispielsweise in Berufsberatungen für Schüler immer noch Berufsbilder empfohlen, von denen man heute schon weiß, dass sie in wenigen Jahren nicht mehr existieren oder die in Unternehmen bereits aktuell sukzessive durch Bürorobotik ersetzt werden.

Angesichts von Wissensexplosion und gleichzeitig voranschreitenden Möglichkeiten der digitalen Datenverarbeitung verliert das in der Schule traditionell gelehrt Faktenwissen von Menschen zunehmend an Wert. Vielmehr sind Fertigkeiten wie das Finden, Bewerten, Einordnen und Verknüpfen solcher Fakten gefragt. Daher gilt es verstärkt die Fähigkeiten von Schülern und Schülerinnen aufzubauen, Wissensquellen schnell und gezielt zu finden, relevante Informationen aus dem Datenmeer herausfiltern zu können, den Kontext immer wieder herstellen zu können (Kontextualisierung) oder Wissen aus verschiedenen Feldern immer wieder miteinander zu Neuem zu verknüpfen. Angesichts der schnellen Verfügbarkeit von Wissen mit nur wenigen Klicks darf neu definiert werden, welches Wissen auch künftig noch als allgemeinverbindlicher Kern in der Schule zu lernen und welches Wissen als optionales „Klick-Wissen“ zu betrachten ist. Der Bildungskanon muss dringend angepasst werden und in ein bewegliches System überführt werden.

Zur Aktivierung der Bereitschaft für die erforderlichen Veränderungen im Schulsystem bietet dieses Kapitel einen Überblick über die Herausforderungen

und zeigt die Veränderungsnotwendigkeiten auf. Schüler, Eltern und Lehrer erhalten ausgewählte Impulse zur Bewältigung der Veränderungen. Die schnelle Umstellung an vielen Schulen während der **Corona-Krise** auf digitale Lernformen hat deutlich gezeigt, dass dann, wenn die Bereitschaft für Veränderungen da ist, die Möglichkeiten schnell geschaffen werden könnten. Daher ist es mir ein Anliegen mit diesem Kapitel einen Beitrag zur Stärkung der Veränderungsbereitschaft auch an anderen Stellen im Bildungssystem zu leisten.

Das System Studium steht vor ähnlichen Herausforderungen wie das System Schule. Der Bologna Prozess mit dem Ziel einer stärkeren Berufsbezogenheit der Ausbildung stößt aktuell an seine Grenzen. Denn so rasant wie sich Technologien entwickeln, können Lehrpläne an den Hochschulen kaum geändert werden, notwendige Investitionen in zukunftsgerichtete Technologieinfrastruktur nicht getätigt und neue Professuren nicht vergeben werden. Für viele wichtige Berufe der Zukunft gibt es bisher noch nicht einmal ein geeignetes Studium. Wichtige Zukunftskompetenzen stehen aktuell noch nicht im Fokus der Hochschulausbildungen. Einen Einblick in die Veränderungsnotwendigkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten bietet das Interview mit Prof. Guido H. Baltes.

Kap. 12: *Lerntagebuch*

Nach dem umfassenden Einblick in die verschiedenen Aspekte für das Entstehen von Veränderungsbereitschaft (siehe Überblick in Abb. 1) gilt es sich am Ende zu fokussieren und vom Denken in konkrete Veränderungshandlungen zu kommen. Damit dieses Buch auch über das Lesen hinaus einen Wert und Nutzen in Ihrem Alltag entfalten kann, finden Sie auf den letzten Seiten ein Lerntagebuch mit Übungsblättern für Ihre wesentlichen Erkenntnisse sowie Ihre konkreten nächsten Schritte zur Umsetzung im Alltag.



Abb. 1 Übersicht über die Elemente der Veränderungsbereitschaft

Inhaltsverzeichnis

1	Erfahrungsbasierte Veränderungsbereitschaft	1
1.1	Persönliche Veränderungserfahrungen	2
1.2	Organisationale Veränderungserfahrungen	8
1.3	Impulse für Leser in einer Führungsrolle	15
2	Persönlichkeitsbasierte Veränderungsbereitschaft	17
2.1	Übersicht förderlicher Persönlichkeitsmerkmale	18
2.2	Stärkung der förderlichen Persönlichkeitsmerkmale	25
2.3	Rote, gelbe, grüne und blaue Veränderungsstile	27
2.4	Impulse für Leser in einer Führungsrolle	32
3	Veränderungsnotwendigkeit verstehen, digitale Veränderungsbereitschaft stärken	37
3.1	Veränderungsbereitschaft braucht Problembewusstsein	38
3.2	Bereitschaft zu digitaler Transformation	41
3.3	Impulse für Leser in einer Führungsrolle	54
4	Bereit für agile Denk- und Verhaltensmuster der VUKA-Welt	59
4.1	Veränderungsanforderungen der VUKA-Welt	60
4.2	Bereitschaft zur Unsicherheit	69
4.3	Bereit zum (lebenslangen) Lernen	74
4.4	Bereit für Fehler und sogar zum Scheitern	77
4.5	Bereit für Selbstorganisation und Eigenverantwortung	80
4.6	Impulse für Leser in einer Führungsrolle	86

5	Bereit für neue Arbeitsformen	91
5.1	Bereit zu New Work	92
5.2	Bereit zum Arbeiten in temporären Strukturen mit dynamischen Rollen	97
5.3	Bereit zur Zusammenarbeit mit Robotik und künstlicher Intelligenz	101
5.4	Impulse für Leser in einer Führungsrolle	105
6	Bereit, den Status quo und die Komfortzone zu verlassen	109
6.1	Der Preis der Veränderung	110
6.2	Der Preis der Nichtveränderung	113
6.3	Erfolgsaussichten der Veränderung	119
6.4	Nein sagen zum Status quo und zur Komfortzone	122
6.5	Motivationsquellen finden und stärken	126
6.6	Bereit zur Anstrengung, Bequemlichkeit überwinden	132
6.7	Impulse für Leser in einer Führungsrolle	136
7	Change it, love it, leave it	139
7.1	Circle of Influence	140
7.2	Change it: Den eigenen Gestaltungsraum nutzen	143
7.3	Love it: Stärkung der aktiven Akzeptanz	145
7.4	Leave it: Was beim Verlassen zu beachten ist	151
7.5	Impulse für Leser in einer Führungsrolle	156
8	Ängste bewältigen und Ermutigung	159
8.1	Realitätskonstruktion und Emotionsausbildung	160
8.2	Emotionale Intelligenz zur Bearbeitung	163
8.3	Angst vor dem Scheitern und Versagen	167
8.4	Ermutigung zur Veränderung	170
8.5	Impulse für Leser in einer Führungsrolle	175
9	Balance Stabilität – Veränderung	177
9.1	Verändern versus Bewahren und Stabilität	178
9.2	Ambidextrie: Dualismus der VUKA-Welt	181
9.3	Innere Führung zur Balance	186
9.4	Der Wert der Resilienz	192
9.5	Impulse für Leser in einer Führungsrolle	195

10 Veränderungsbereitschaft im Alter	197
10.1 „Mit dem Alter wird man weniger veränderungsbereit“	198
10.2 „Muss ich mir das noch antun?“	204
10.3 Aus der inneren Kündigung aussteigen	207
10.4 Digitalisierungsbereitschaft im Alter	212
10.5 Im Miteinander der Generationen	218
10.6 Impulse für Leser in einer Führungsrolle	220
11 Veränderungsbereitschaft in der Jugend	223
11.1 Neue Herausforderungen	224
11.2 Gestaltungsansätze für Schüler, Eltern und Lehrer	227
11.3 Veränderungsbereitschaft im Studium stärken	233
12 Lerntagebuch	239
Literatur	247
Stichwortverzeichnis	251

Über die Autoren

Herausgeberin und Autorin: Antje Freyth



Antje Freyth ist geschäftsführende Gesellschafterin der Veränderungsintelligenz® GmbH. Die Veränderungsintelligenz® GmbH ist spezialisiert auf die Diagnose und Stärkung von Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten von Menschen und Organisationen. Davor war sie in verschiedenen Unternehmen u. a. mit der Durchführung und Leitung von Veränderungs- und Innovationsprojekten betraut. Aufbauend auf über 20 Jahren Praxiserfahrung und wissenschaftlich unterstützt durch ihren Hochschulkoooperationspartner, das IST Innovationsinstitut, hat Antje Freyth das Konzept der Veränderungsintelligenz® entwickelt. Diesem Konzept folgend begleitet sie als Beraterin mittelständische Unternehmen in Transformationsprozessen und stärkt als Trainerin und Coach die persönlichen Veränderungskompetenzen von Mitarbeitenden und Führungskräften. Antje Freyth unterstützt zudem als Coach und Co-Founder Start-ups und ist maßgeblich an der erfolgreichen Gründung verschiedener innovativer Unternehmen beteiligt. Diese unterschiedlichen Aktivitäten und Erfahrungen ermöglichen ihr einen

umfassenden Blick auf das Themengebiet der Veränderungsintelligenz®. Als Autorin stellt sie ihr Wissen und ihre Erfahrung allen Interessierten zur Verfügung, z. B. im Standardwerk „Veränderungsintelligenz®“ (Springer Gabler) oder dem Praxisleitfaden für Mitarbeiter und Führungskräfte „Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken“ (Springer Gabler).

Autorin (Kap. 9 und 10): Monika Feichtinger



Monika Feichtinger ist versierte Personalerin, Trainerin, Beraterin und Coach und dabei spezialisiert auf Veränderungsthemen. Als Kooperationspartnerin der Veränderungsintelligenz® GmbH wirkt sie in Unternehmen, um die Veränderungsfähigkeit der Beschäftigten zu stärken, sowie Führungskräfte in Veränderungsprozessen und rund um die Themen „Agilität“ und „Balance“ zu unterstützen und zu entwickeln. Monika Feichtinger blickt auf 30 Jahre Praxiserfahrung und eigene Führungserfahrung im Bereich Human Resources zurück. Fundierte Coaching- und Beratungsausbildungen bilden neben der umfangreichen Berufserfahrung in Unternehmen verschiedener Größen die Grundlage ihres Handels. Sie arbeitet immer wieder interimistisch in Organisationen, um Veränderungsprozesse zu begleiten und umzusetzen. Hierdurch entstehen eine hohe Praxisnähe und die Ankoppelung an Themen, die in Organisationen relevant und aktuell sind und Menschen im Berufsleben bewegen.

Interviewpartner (Kap. 3 und 11): Prof. G. H. Baltes

Guido H. Baltes ist Direktor des IST Innovationsinstituts der Hochschule Konstanz, Gastprofessor der UIBE University Beijing und Rady School of Management der University of California San Diego. Als Experte in strategischer Transformation und Innovation kombiniert er Unternehmens- und Unternehmererfahrung mit renommierter Forschung. In der Geschäftsführung eines Top3-IT-Service Unternehmens (D) war er verantwortlich für Strategie & Marketing. Als Unternehmer hat er mehrere Startups erfolgreich aufgebaut, u. a. Coliquio (größte Mediziner-Community) und zuletzt Unisphere (Flight Management für Drohnen und Quasi-Satelliten). Als Mentor unterstützt er Gründer u. a. im Start-up Bootcamp der University of California Berkeley. Seine Forschung fokussiert auf Gestaltungsfragen in strategischer Innovation und Corporate Entrepreneurship. Er unterstützt Unternehmen in der Umsetzung innovationsorientierter Wachstumsstrategien und digitaler Transformation. Als Autor zahlreicher referierter Journal- und Buchbeiträge hat er gemeinsam mit Antje Freyth das Standardwerk „Veränderungsintelligenz®“ bei Springer/Gabler veröffentlicht.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Positiver Kreislauf von Veränderungserfahrungen	3
Abb. 1.2	Negativer Kreislauf mit Veränderungserfahrungen	4
Abb. 1.3	Die Macht der Erfahrung	8
Abb. 1.4	Lebensweganalyse Praxisfall	10
Abb. 1.5	Praxisfall Assessment Unternehmenskultur	14
Abb. 2.1	Förderliche Persönlichkeitsmerkmale für die Veränderungsbereitschaft – Übersicht	20
Abb. 2.2	Insights MDI® Persönlichkeitsdimensionen	30
Abb. 3.1	Es ist wichtig die Perspektive zu wechseln.	40
Abb. 3.2	Mechanistisches vs. digitales Zeitalter	43
Abb. 3.3	Exponentielle Veränderungen und die Schachbrettlegende	52
Abb. 4.1	VUKA-Welt führt zu neuen Veränderungsherausforderungen	61
Abb. 4.2	Geschwindigkeitstreiber der Veränderungen unserer Zeit	64
Abb. 4.3	Komplexitätsmatrix	65
Abb. 4.4	Traditionelle Muster vs. agile Muster	68
Abb. 4.5	Caption missing.	69
Abb. 4.6	Interkultureller Vergleich der Kulturdimension „Unsicherheitsvermeidung“ nach Hofstede	70
Abb. 4.7	Strukturiert arbeiten im agilen Kreislauf	72
Abb. 4.8	Fehler sind oft die Basis, um neue Ziele zu erreichen	78
Abb. 4.9	Ambidextrie: Die beidhändige Führung	90

Abb. 5.1	Arbeiten in Netzwerken	99
Abb. 5.2	Bereit zur Zusammenarbeit mit KI und Robotik	104
Abb. 6.1	Von der Komfortzone zur Wachstumszone	113
Abb. 6.2	Boiled Frog Phänomen	117
Abb. 6.3	Drei Wege, den Status quo zu verlassen	125
Abb. 6.4	Arbeitsblatt Veränderungsbilanz	130
Abb. 7.1	Circle of Influence nach Stephen R. Covey	141
Abb. 7.2	Arbeitsblatt Einteilung Veränderungsthemen in den Circle of Influence	142
Abb. 7.3	Über Regen nicht klagen – Gummistiefel anziehen!	146
Abb. 7.4	Stufen der Veränderung auf dem Weg zur Akzeptanz	148
Abb. 7.5	Einblick in den unsichtbaren Rucksack	152
Abb. 7.6	Die gesamte Waage/das gesamte Paket betrachten	155
Abb. 8.1	Die Geschichte vom Hammer	161
Abb. 8.2	Edison Glühbirne	168
Abb. 9.1	Maslow	180
Abb. 9.2	Das Konzept der Ambidextrie in Unternehmen	183
Abb. 9.3	Ambidextrie ermöglicht eine gute Passung zwischen dem eigenen Sicherheits- und Veränderungsbedürfnis und den Anforderungen des Arbeitsumfelds	184
Abb. 9.4	Ganzheitliche Veränderungsmatrix	190
Abb. 9.5	Fels für Stress – Bambus für Resilienz	193
Abb. 10.1	Neuroplastizität des Gehirns auch noch im Alter	202
Abb. 10.2	Arbeitsblatt persönliche Tages-Lebensqualität	209
Abb. 10.3	Restzeitgestaltung in Eigenverantwortung	211
Abb. 10.4	Höhere Lebensqualität im Alter durch Digitalisierung	214
Abb. 11.1	Gap zwischen rasantem Arbeitsweltwandel und tragem Schulsystem	225
Abb. 12.1	Lerntagebuch Teil 1	241
Abb. 12.2	Lerntagebuch Teil	242
Abb. 12.3	Vorsätze für die Zeit nach dem Lesen des Buches	244
Abb. 12.4	Konkrete nächste Schritte	245

Erfahrungsbasierte Veränderungsbereitschaft

1

Aus Erfahrungen lernen, Veränderungserfahrungen
förderlich bearbeiten



Vergangene Erfahrungen mit Veränderungen konstruktiv
für künftigen Wandel nutzen

Überblick über die Inhalte dieses Kapitels

Die Neurobiologie zeigt den großen Einfluss der im Gehirn verankerten Erfahrungen auf unsere aktuellen Einstellungen auf. So stärken positive Erfahrungen mit Veränderungen den individuellen Glauben eines Menschen, dass er die Veränderungen gut bewältigen kann, und damit die eigene Veränderungsbereitschaft. Hat ein Mensch dagegen einige als negativ empfundene Erfahrungen mit Veränderungen gemacht, so verstärken diese tendenziell eine ablehnende Haltung weiteren Veränderungen gegenüber.

Sie reflektieren im ersten Teil dieses Kapitels Ihre persönlichen Veränderungserfahrungen und die Auswirkungen auf Ihre Veränderungsbereitschaft im Hier und Jetzt. Sie erfahren, wie Sie positive Veränderungserfahrungen stärkend in aktuellen Veränderungsprozessen nutzen können und Erfahrungen, die Ihre Veränderungsbereitschaft geschwächt haben, förderlich bearbeiten und damit Ihre grundsätzliche Veränderungsbereitschaft stärken können. In Übungen werden Sie Schritt für Schritt dazu angeleitet.

Im zweiten Teil dieses Kapitels erfahren Sie, inwieweit die Muster und Normen in Ihrem Arbeitsumfeld einen hohen Einfluss auf Ihre Veränderungsbereitschaft haben. Ein Beispiel hierfür ist die Fehlerkultur im Unternehmen: Wenn bei jedem Fehler negative Sanktionen zu erwarten sind, wird dies die Veränderungsbereitschaft mindern. Es ist wichtig zu erkennen, inwieweit das Arbeitsumfeld die persönliche Veränderungsbereitschaft fördert oder behindert, um die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten realistisch einzuschätzen.

1.1 Persönliche Veränderungserfahrungen

Die Neurobiologie bestätigt durch wissenschaftliche Methoden den großen Einfluss der im Gehirn verankerten Erfahrungen auf das künftige Denken, Fühlen und Handeln von Menschen. Das sogenannte limbische System ist im Hirn das Zentrum für Erinnerungen, die emotionale Verarbeitung und das (Wieder-)Erkennen von Situationen. Man kann sich das vereinfacht wie folgt vorstellen: Immer, wenn ein Mensch mit einer für ihn relevanten Situation konfrontiert wird, folgt eine (unbewusste) Abfrage im limbischen System, ob es nicht schon Erfahrungen mit ähnlichen Situationen gibt und inwiefern diese mit negativen oder positiven Gefühlen verbunden sind. Auf dieser Basis erfolgt dann eine Bewertung, ob die Situation zu wiederholen oder zu vermeiden ist. Dies führt dann zu entsprechenden aktiven Bewältigungs- oder Vermeidungsstrategien im anstehenden Veränderungskontext.

- Positive Erfahrungen mit Veränderungen stärken den individuellen Glauben, dass ein Mensch die Veränderungen gut bewältigen kann, und damit auch die eigene Veränderungsbereitschaft.

Hat ein Mensch dagegen einige prägende und als negativ empfundene Erfahrungen mit Veränderungen gemacht, so verstärken diese tendenziell eine ablehnende Haltung weiteren Veränderungen gegenüber.

Idealerweise kommt es zu folgendem positivem Erfahrungskreislauf (siehe Abb. 1.1): Sie bewältigen eine Veränderungsherausforderung erfolgreich, der individuelle Glaube an die eigenen Fähigkeiten (Selbstwirksamkeit) wird gestärkt, dies macht Ihnen Lust auf neue Veränderungserfahrungen, stärkt Ihre Neugierde und die Lust zu lernen und dementsprechend auch Ihre Veränderungsbereitschaft.

Auf der anderen Seite kann es jedoch zu folgendem „Teufelskreislauf“ mit Veränderungserfahrungen kommen (siehe Abb. 1.2): Wenn Sie eine negative Erfahrung mit der Bewältigung einer Veränderungssituation machen, kann dies dazu führen, dass Sie beginnen, an Ihren eigenen Fähigkeiten zu zweifeln. Sie entwickeln möglicherweise weniger Lust und Neugierde für weitere Veränderungen, verspüren nur eine geringe bis keine Veränderungsbereitschaft, stoßen weni-

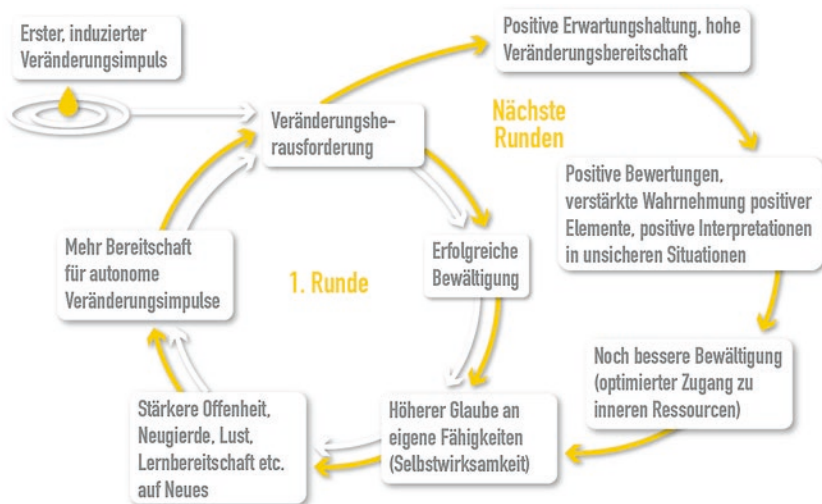


Abb. 1.1 Positiver Kreislauf von Veränderungserfahrungen

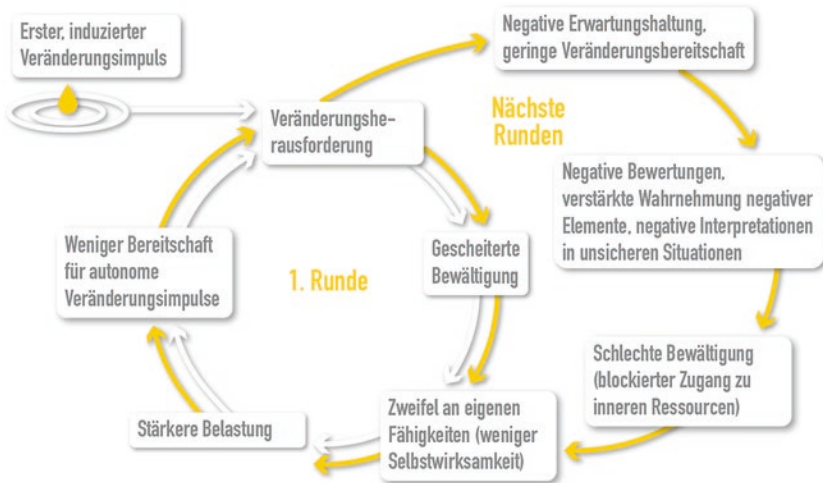


Abb. 1.2 Negativer Kreislauf mit Veränderungserfahrungen

ger aktiv eigene weitere Veränderungen an und werden sich vermutlich bei dem nächsten Veränderungsimpuls an all die negativen Gefühle erinnern, die Sie mit Veränderungen jetzt verbinden. Ihre Wahrnehmung filtert dann verstärkt die besorgniserregenden Aspekte der Veränderung heraus, in unklaren Situationen sehen Sie vor allem, was alles Schlimmes passieren könnte, und neigen zu negativen Interpretationen. Sie fühlen sich belasteter und verhalten sich im Ergebnis entsprechend ablehnender im Veränderungsprozess.

- Aufgrund der großen Macht vergangener Veränderungserfahrungen ist es in Veränderungsprozessen wichtig, diese Erfahrungen und ihre Auswirkungen auf die Gegenwart bewusst zu reflektieren sowie die veränderten Umstände in der aktuellen Veränderungssituation achtsam wahrzunehmen.

Dies ist die Basis, um aus Mustern auszusteigen, die in der Vergangenheit entstanden sind und in der gegenwärtigen Situation zu nicht mehr stimmigen Reaktionen führen könnten.

Nachfolgende Praxisübung bietet Ihnen die Möglichkeit, sich Ihre vergangenen Veränderungserfahrungen und die damit verbundenen Auswirkungen auf ihre aktuelle Veränderungsbereitschaft zu verdeutlichen sowie die vergangenen Erfahrungen förderlich zu bearbeiten.

Praxisübung: Innere Reise zu Ihren Erfahrungen mit Veränderungen – Selbstreflexion und positive Bearbeitung von vergangenen Veränderungserfahrungen zur Stärkung der Veränderungsbereitschaft

Hinweise zur Vorgehensweise:

Bitte nehmen Sie sich eine Stunde Zeit und sorgen Sie für eine ungestörte und ruhige Umgebung.

Folgen Sie Ihren Gedanken und Wahrnehmungen Punkt für Punkt in der unten aufgeführten Reihenfolge.

Lassen Sie sich anfangs darauf ein, mit allen Sinnen in die Erfahrung einzutauchen, denn bei jeder Erfahrung werden im Hirn die verschiedenen Sinnesreize (hören, sehen, fühlen, riechen, schmecken) zusammen abgespeichert. So kann die vollständige Erinnerung reaktiviert werden und ist für die weitere Bearbeitung präsent.

Erforschen Sie neugierig alles, was an Gedanken und Gefühlen hochkommt, ohne diese gleich zu bewerten oder zu interpretieren. Es geht im ersten Schritt erst einmal darum, möglichst viel wahrzunehmen. Eine zu schnelle Bewertung oder Analyse würde weitere wichtige Wahrnehmungen behindern.

Einzige Ausnahme: Klammern Sie traumatisierende Veränderungserfahrungen oder Erfahrungen von einem Verlust eines Menschen aus! Diese sollten Sie nur mit professioneller Unterstützung bearbeiten.

Legen Sie sich Stift und Papier zurecht, um sich einige Ihnen wichtig erscheinende Gedanken zu notieren.

- Konzentrieren Sie sich in den nächsten zehn Atemzügen ausschließlich auf das Einströmen und Ausströmen Ihres Atems. Den Atem nur wahrnehmen, wie er ist, ohne ihn zu verändern oder zu bewerten.
- Reisen Sie dann in Ihren Gedanken so weit in Ihre Vergangenheit, bis Sie Ihre erste Erfahrung mit einer Veränderung erreicht haben. Tauchen Sie mit allen Sinnen in diese Erinnerung ein:
 - Wen oder was sehen Sie? Welche Bilder tauchen vor Ihrem inneren Auge auf?
 - Wen hören Sie? Welche Worte hören Sie?
 - Was riechen Sie?
 - Schmecken Sie etwas?
 - Was fühlen Sie? Welche unangenehmen Gefühle oder Stimmungen verbinden Sie mit dieser Situation? Was lief weniger gut? Was haben Sie verloren durch diese Veränderung? Welche angenehmen Gefühle verbinden Sie mit dieser Situation? Was lief gut? Was haben Sie gewonnen durch diese Veränderung?

- Was haben Sie bei dieser Erfahrung gelernt: Über sich selbst? Über Veränderungen?
- Wo und wie begegnen Ihnen diese Erfahrungen noch in Ihrem heutigen Leben? Inwieweit könnte diese Erfahrung Sie heute in Ihrem Leben im Umgang mit Veränderungen schwächen oder stärken?
 - *Folgende Impulse für schwächende Veränderungserfahrungen:* Verdeutlichen Sie sich bewusst, dass Sie diese Erfahrung mit Ihren damaligen Kompetenzen in dem damaligen Kontext gemacht haben. Vermutlich würden Sie mit Ihren heutigen Kompetenzen diese vergangene Situation viel besser bewältigen. Was würden Sie konkret mit Ihrem heutigen Wissen und Ihren aktuellen Kompetenzen anders machen und zu welchem anderen Ergebnis würde dies führen? Malen Sie sich dies vor Ihrem geistigen Auge aus. Geben Sie anschließend dieser längst vergangenen Situation wie einem alten Film einen angemessenen Platz ganz hinten in Ihrem inneren Archiv. Sie können sich vielleicht bildlich innerlich vorstellen, wie Sie diesen alten Film ganz tief unten in einem Archiv einsortieren. Suchen Sie sich ggf. einen Coach, um dies noch weiter förderlich zu bearbeiten.
 - *Folgende Impulse für stärkende Veränderungserfahrungen:* Wie haben Sie die Veränderungsherausforderungen gemeistert? Welche inneren Ressourcen konnten Sie nutzen? Welche Kompetenzen/Stärken haben Sie gezeigt, an die Sie sich auch bei künftigen Veränderungen erinnern können, um sie bewusst und frühzeitig zu nutzen?
- Reisen Sie nun innerlich weiter zu einer nächsten für Sie und Ihr Leben wichtigen Erfahrung mit Veränderung und tauchen Sie wieder mit allen Sinnen in diese Erinnerung ein. Bearbeiten Sie auch diese Veränderungserfahrung mit den oben beschriebenen Schritten.

Reisen Sie so durch drei bis fünf Erfahrungen mit Veränderungen und stellen Sie sich zum Ausklang folgende Fragen:

- Gibt es ein Muster im Gelernten (etwas Gemeinsames)? Was ist Ihr roter Faden?
- Was sind die wesentlichen Erkenntnisse und/oder Impulse, die Sie mitnehmen in die Gegenwart? Gutes Neues, das bleiben sollte ...? Nutzen Sie Chancen in einer Veränderung und kehren nicht wieder in alte Muster zurück.

Folgende Geschichte veranschaulicht einen Weg, um aus in der Vergangenheit gebildeten Mustern auszusteigen. Zu einem weiteren Ansatzpunkt, um aus Mustern auszusteigen, die in der Vergangenheit entstanden sind und heute zu nicht mehr stimmigen Reaktionen führen, führt uns folgende Geschichte:

Die Geschichte vom angeketteten Elefanten (Abb. 1.3):¹

Der Erzähler dieser Geschichte hatte im Zirkus einen riesigen Elefanten gesehen, der nur an einen kleinen Pflock aus Holz angekettet war, der nur wenige Zentimeter tief in der Erde steckte. Ohne Zweifel könnte der mächtige Elefant jederzeit diesen Pflock aus der Erde ziehen und sich befreien. Aber er tat es nicht. Warum? Was hielt den Elefanten zurück?

Die Antwort ist in vergangenen Erfahrungen zu finden. Der Elefant war schon seit seiner Kindheit an so einen Pflock gekettet. Als kleiner Elefant hatte er vielfach vergeblich probiert, sich zu befreien und vom Pflock loszureißen. Bis er eines Tages erschöpft aufgab, seine Ohnmacht akzeptierte und sich in sein Schicksal fügte.

Dieser große riesige Elefant, der er heute ist, flieht nicht, weil er immer noch glaubt, dass er das nicht kann. Die Erinnerung an die vergangenen vergeblichen Erfahrungen haben immer noch diese Macht über ihn, dass er an seinem kleinen Holzpflock einfach stehen bleibt. Da er seine Erinnerungen nie wieder hinterfragt hat und es nie wieder erneut probiert hat, manifestiert er seine vergangene Erfahrung in der Gegenwart. Er konnte so nie feststellen, dass er heute über ganz andere Fähigkeiten verfügt und sich mit Leichtigkeit aus seinem Gefängnis befreien könnte (Abb. 1.3).

So wie dem Elefanten geht es vielen Menschen mit Veränderungen. Sie trauen sich bestimmte Veränderungen nicht zu und haben eine geringe Veränderungsbereitschaft, da sie glauben, dass sie bestimmte Dinge nicht können, weil es auch in ihrer Vergangenheit eine „Pflockchen-Erfahrung“ gibt. Und so führen sie ein Leben voller vorweggenommener Selbstbeschränkungen.

Was wäre die Lösung?

Der riesige Elefant müsste sich nur ein einziges Mal trauen, an seiner Kette zu ziehen und wäre frei.

Diese eine neue Veränderungserfahrung würde alles ändern, fortan wüsste der Elefant, dass er inzwischen stark genug ist, um seine Ketten zu sprengen. Die alten begrenzenden Erfahrungen hätten keine Bedeutung mehr in der Gegenwart. Denn es gilt:

- **Alte Erfahrungen werden durch neue emotional positive Erfahrungen „überschrieben“.**

Verlassen wir damit die Elefantengeschichte. Übertragen auf uns Menschen würde die Botschaft lauten: Probieren Sie immer wieder Veränderungen und eröffnen Sie

¹ Verkürzt erzählt basierend auf einer Geschichte des argentinischen Schriftstellers und Psychiaters Jorge Bucay [45].



Abb. 1.3 Die Macht der Erfahrung

sich damit die Chance auf eine positive Veränderungserfahrung, um vergangene negative Erfahrungen mit Veränderungen innerlich zu überschreiben.

Dies erfordert immer wieder eine bewusste Überwindung, denn ein Effekt negativer Erfahrungen ist es ja genau, dass ein Mensch versucht, weitere Erfahrungen im gleichen Kontext zu vermeiden und sich so der Chance beraubt, eine neue positive Erfahrung zu machen (hier beißt sich die Katze dann in den eigenen Schwanz).

Verdeutlichen Sie sich dazu, dass Sie ansonsten die Wirkung der alten schlechten Erfahrung für die Zukunft manifestieren und etwas inzwischen Überholtes etwas Neuem immer wieder im Wege stehen wird.

1.2 Organisationale Veränderungserfahrungen

Im vorherigen Kapitel ging es um die Frage, welche Erfahrungen der einzelne Mensch mit Veränderungen gemacht hat. In diesem Kapitel soll es darum gehen, welche Erfahrungen das Unternehmen, in dem ein Mensch arbeitet, in der Vergangenheit mit

Veränderungen gemacht hat und wie diese Unternehmensbiografie die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden beeinflussen kann.

- Der Lebensweg eines Unternehmens bildet die Normen, Regeln und Praktiken der Organisation heraus. Diese wiederum prägen nicht nur die Identität des Unternehmens, sie dienen darüber hinaus auch als Wegweiser für die Mitarbeitenden und beeinflussen deren Einstellungen, Verhaltens- und Denkmuster – beispielsweise zu Veränderungen.

Möchte man die Wurzeln bestimmter persönlicher Einstellungen und Verhaltensmuster verstehen und bearbeiten, so leistet eine Lebensweganalyse des Unternehmens, in dem man arbeitet, einen wichtigen Beitrag dazu. Dies gilt umso mehr, je länger man in einem Unternehmen arbeitet. Es ist wichtig zu erkennen, inwieweit das Arbeitsumfeld die persönliche Veränderungsbereitschaft fördert oder behindert, um den eigenen Gestaltungsspielraum realistisch einzuschätzen.

Studiert man den Lebensweg einer Organisation, so erkennt man nicht nur die typischen Muster, die sich im Unternehmen im Zeitverlauf herausgebildet haben, sondern versteht auch deren Einfluss auf die Denk- und Verhaltensmuster der Mitarbeitenden. Dies bietet Ansatzpunkte zur Bearbeitung persönlicher Muster wie beispielsweise der Einstellung zu Veränderungen.

Wenn beispielsweise ein im Grunde veränderungsmotivierter und -fähiger Mitarbeitender ein Veränderungsvorhaben in einer Unternehmenskultur umsetzen soll, in der jeder kleine Fehler negativ sanktioniert wird, dann wird er vermutlich weniger veränderungsbereit, da er befürchten muss, dass ihm beim Ausprobieren des Neuen auch Fehler unterlaufen könnten.

- Es ist wichtig, die förderlichen und hinderlichen Faktoren im individuellen Umfeld klar zu erkennen, um die individuellen Möglichkeiten zur Entfaltung der eigenen Veränderungsbereitschaft realistisch einzuschätzen.

Diese differenzierte Betrachtung von einerseits persönlichen Eigenschaften eines Menschen, die Auswirkungen auf seine Veränderungsbereitschaft haben, und andererseits den förderlichen und hinderlichen Faktoren im Umfeld eines Menschen ermöglicht eine Klarheit darüber, wo die Stärkung der Veränderungsbereitschaft im eigenen Gestaltungsbereich eines Menschen liegt und wo nicht.

Dies soll allerdings auch keine Basis für die vorschnelle Ausrede eines Menschen nach dem Motto sein: „Ich kann ja unter diesen Umständen gar nicht veränderungsbereit sein.“ Hier gilt es vielmehr nach Möglichkeiten zu suchen, das eigene Umfeld aktiv mitzugestalten, damit Sie Ihre Veränderungsbereitschaft optimal

entfalten können. So könnte beispielsweise ein Mitarbeitender im oben genannten Beispiel der mangelnden Fehlerkultur durchaus seinem Chef gegenüber offen ansprechen, wie wichtig eine positive Fehlerkultur für seine Veränderungsbereitschaft ist. Nur die wenigsten Führungskräfte würden diesen Hinweis vermutlich ausblenden, sondern vielmehr versuchen, die Fehlerkultur positiv weiter zu entwickeln.

Nachfolgend finden Sie ein Praxisbeispiel, das den Zusammenhang zwischen dem Lebensweg einer Organisation und der individuellen Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten verdeutlicht.

Praxisbeispiel Lebensweganalyse (Abb. 1.4)

Dieses Unternehmen aus meiner Beratungspraxis ist ein mittelständisch geprägtes, international führendes Technologieunternehmen in Familienbesitz.

Es wurde 1949 gegründet und 30 Jahre lang eher patriarchalisch vom Gründer geführt. Der Gründer war selbst Experte in der Technologiedomain des Unternehmens. Alle wesentlichen Entscheidungen und Impulse zur



Abb. 1.4 Lebensweganalyse Praxisfall

Unternehmensentwicklung gingen von ihm aus. Die Zeit des Wirtschaftswunders nach dem Krieg führte auch dieses Unternehmen in eine konstante Wachstumsphase.

Als dann nach dem Tod des Gründers 1981 der Sohn die Geschäftsführung übernahm, knüpfte er nahtlos an das Erfolgsrezept seines Vaters an: Wachstum durch Qualität. Es folgten Jahre des Fortschritts und der Perfektion der Produkte. Im Rahmen der Globalisierungsstrategie wurde das Unternehmen durch seine Spitzenqualität „made in Germany“ so zum Marktführer. Mitarbeiter und Prozesse wurden konsequent auf Präzision und Perfektion ausgerichtet. Es galt eine Null-Fehler-Toleranz, Prozessvorgaben wurden über die Jahrzehnte bis ins Detail formuliert, viele Kontrollschleifen implementiert, die Absicherung vor Risiken wurde in der DNA des Unternehmens verankert. Die Abteilungsstrukturen wuchsen über Jahrzehnte und verfestigten sich mit Führungskräften, die in der Regel bis zu ihrer Rente ihre Position innehatten. Auch mit dem Sohn war eine Unternehmerpersönlichkeit an die Spitze gelangt, die klare Vorgaben und Anweisungen gab und das Unternehmen in der klassischen Führungspyramide führte. Die Mitarbeitenden hatten angesichts der Erfolgsgeschichte des Unternehmens und der hochwertigen Produkte einen ausgeprägten Stolz auf die Produkte und das Unternehmen. Es bildete sich ein tief verankertes Bewusstsein von „Wir sind die Besten, wir sind erfolgreich“.

Dann geschah das Unvorstellbare für alle Beteiligten: Zuerst stagnierte das Wachstum, dann gab es einen Einbruch im Auftragseingang um 25 %, im Jahr darauf benutzen wichtige Kunden ein neues digital getriebenes Produkt eines Konkurrenten.

Die Herausforderungen der digitalen Transformation wurden zu lange nur in der Digitalisierung von Akten und der zunehmenden Automatisierung der Produktion gesehen. Man war der Meinung, wenn es zu gravierenden Veränderungen durch Digitalisierung im eigenen Unternehmen käme, dann frühestens in zehn Jahren.

Der Geschäftsführer holte zum ersten Mal einen Unternehmensberater in sein Unternehmen und im Laufe des Beratungsprozesses wurde ihm sehr schnell bewusst, dass die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung die ganze Branche mit neuen Geschäftsmodellen und Produkten umwälzen würden. Es wurde transparent, dass angesichts der exponentiellen Innovationen/Veränderungen unserer Zeit viel weniger Zeit als angenommen für fundamentale Änderungen im Unternehmen verblieb.

Der Geschäftsführer initiierte mit dem Unternehmensberater eine Reihe notwendiger Veränderungen:

- Beispielsweise wurde die Einführung von Corporate Start-up Teams beschlossen, in denen Mitarbeitende von vielen Regeln des Unternehmens freigestellt wurden, um ähnlich wie ein Start-up möglichst ohne Beschränkungen neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Ihnen wurde dabei ausdrücklich mit auf den Weg gegeben, dass es völlig in Ordnung sei, wenn sie beim Experimentieren Fehler machen, da wirkliche Innovation in einem zunehmend unsicheren und komplexen Umfeld gar nicht zu realisieren sei, ohne Fehler und auch ein Scheitern einzukalkulieren.
- Zudem wurden in allen Innovations-/Entwicklungsteams über Seminare agile Methoden eingeführt. Diese sahen unter anderem vor, nicht erst eine fertige Entwicklung/das perfekte neue Produkt mit den Kunden zu testen, sondern die Kunden ganz früh bereits im Rahmen von Prototyping in kurzzyklischen Feedbackschleifen einzubinden, um so der Unsicherheit in den neuen digital getriebenen Märkten zu begegnen. Darüber hinaus basierte diese agile Methode auf einem hohen Grad an Eigenverantwortung und Selbstorganisation statt auf hierarchischem Arbeiten und auf Kollaboration statt Abteilungsegoismus.

Was vermuten Sie: Wie sah die Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeitenden aus? Wie bereit waren diese nach Jahrzehnten

- der Null-Fehlertoleranz, mutig zu experimentieren und Fehler zu machen?
- des Anspruchs, dem Kunden immer das perfekte Produkt zu liefern, nun bereits unvollständige Prototypen den Kunden zu zeigen, um sich Rückmeldung einzuholen?
- der Entscheidung und Befolgung von Anweisungen in der Führungspyramide plötzlich Eigenverantwortung für Entscheidungen zu übernehmen? (und darüber hinaus als Führungskraft loszulassen und Macht mit Mitarbeitern zu teilen?)
- des Abteilungsdenkens nun organisationseinheitsübergreifend zusammenzuarbeiten und Wissen und Informationen offen zu teilen?

Wie Sie bereits ahnen, war die Veränderungsbereitschaft schwach ausgeprägt. Es wurde auch nach einem Jahr kaum etwas von den skizzierten Änderungen konsequent umgesetzt. Die sogenannte Pfadabhängigkeit von alten, inzwischen überkommenen Erfolgsrezepten war noch zu hoch.

Die Mobilisierung der individuellen Veränderungsbereitschaft benötigte hier mehr als nur die Schulung neuer Methoden des agilen Arbeitens und mehr als

die Einführung eines neuen Organisationsansatzes wie der Corporate Start-up Teams. Es reichte auch nicht, einzelne Menschen mit wenig Veränderungsbereitschaft auszutauschen, denn die neuen Führungskräfte und Mitarbeitenden wurden in kurzer Zeit von dem bestehenden System „eingenordet“.

Es bedurfte vielmehr eines Wandels der grundlegenden Steuerungsmuster der Organisation und eines Eingreifens in die bewährten Muster des Unternehmens, um die jahrzehntelang bestehenden Normen und Regeln zu sprengen. Da individuelle Einstellungen und Herangehensweisen vor allem durch die Kultur im Umfeld bestimmt werden, war es ein zentrales Anliegen in unserer weiteren Arbeit, die Unternehmenskultur veränderungs- und innovationsförderlich weiterzuentwickeln. Dies bot dann den benötigten agilen und innovativen Potenzialen im Unternehmen einen förderlichen Rahmen zur Entfaltung. Die Veränderungsbereitschaft wurde dadurch sukzessive gestärkt.

Eine Zusammenstellung der wesentlichen Aspekte einer veränderungs- und innovationsförderlichen Unternehmenskultur finden Sie auf der rechten Seite in Abb. 1.5 (Diese Abbildung zeigt einen Auszug aus einem Kultur-Assessment, das wir mittels Online-Befragung durchgeführt haben.).

Voraussetzung für den Einsatz der Methode der Lebensweganalyse ist eine strukturierte Reflexion. Dazu finden Sie nachfolgend wichtige Beispielfragen:

- Wie ist Ihr Unternehmen zu dem geworden, was es heute ist? Welche Erfolgsrezepte wurden in den verschiedenen Abschnitten der Unternehmensbiografie entwickelt?
- Gab es in der Unternehmensgeschichte wichtige Umbruchphasen, Veränderungen? Was hat sich konkret verändert, was ist gleichgeblieben? Wie wurden diese Veränderungen von den Mitarbeitenden bewertet?
- Gab es schon mal eine Veränderung im Unternehmen, die mit den aktuellen Veränderungsanforderungen Gemeinsamkeiten aufweist?
- Welche Veränderungskultur hat sich in Ihrem Unternehmen ausgebildet? Nutzen Sie das Praxisbeispiel in Abb. 1.5 für eine Standortbestimmung.
- An welchen Werten und Einstellungen orientieren Sie sich in Ihrem Denken und Handeln in Veränderungsprozessen?
- Welchen potenziellen Einfluss hat dies auf Ihre Veränderungsbereitschaft?

Vor allem für langjährige Beschäftigte liefert diese Analyse wertvolle Erkenntnisse, wie sie zu dem geworden sind, was sie heute sind und zu ihrer Einstellung gegenüber Veränderungen.

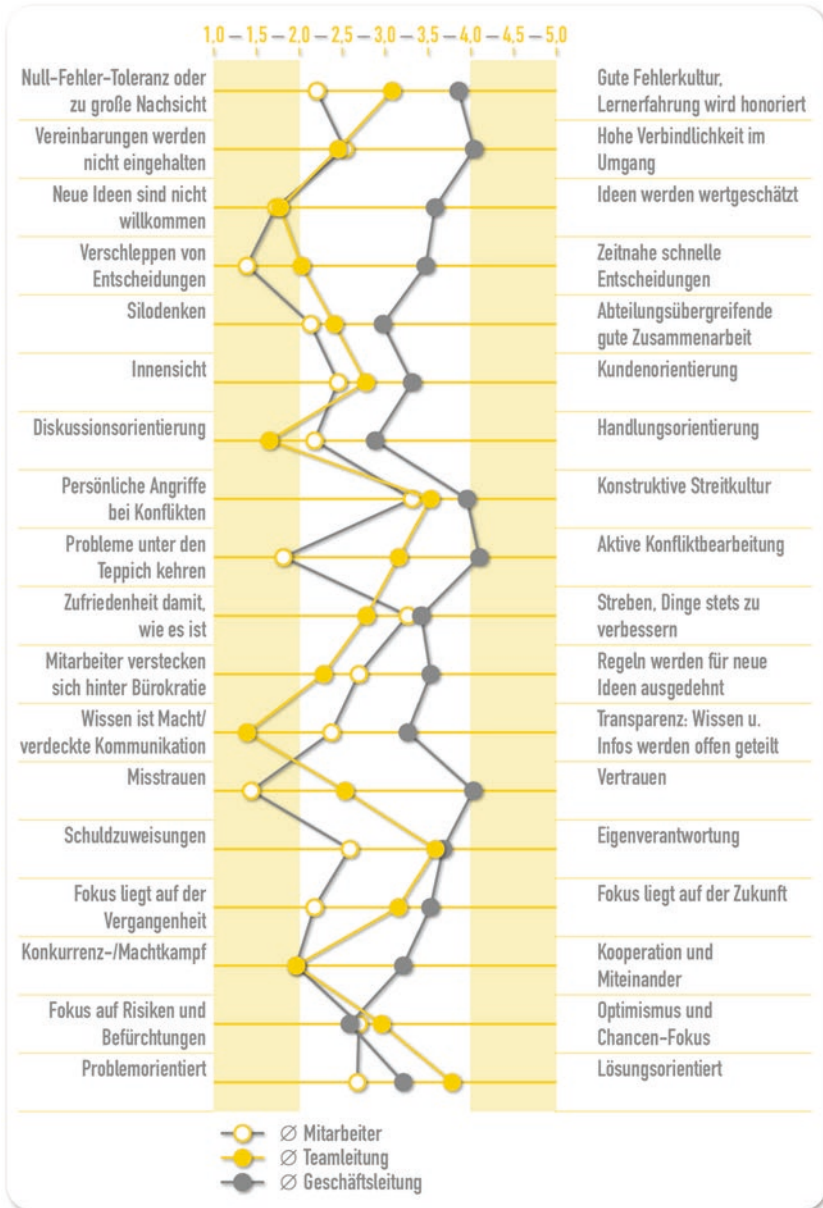


Abb. 1.5 Praxisfall Assessment Unternehmenskultur

- Was sind Ihre wesentlichen Erkenntnisse aus diesem Kapitel? Bitte tragen Sie diese in Ihr Lerntagebuch ein (siehe Kap. 12, Abb. 12.1 und 12.2). So geht kein wichtiger Gedanke verloren. Wenn Sie das Buch fertig gelesen haben, können Sie im Lerntagebuch immer wieder schnell auf diese Erkenntnisse zurückgreifen und sie für Veränderungen in Ihrem Leben nutzen.

1.3 Impulse für Leser in einer Führungsrolle

Stärkung der erfahrungsbasierten Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden

- Was ist Ihnen bekannt über die bisherigen Erfahrungen mit Veränderungen bei Ihren Mitarbeitenden? Welche Erfahrungen waren positiv und wirken sich tendenziell stärkend auf die individuelle Veränderungsbereitschaft aus? Welche Erfahrungen waren eher negativ und wirken sich ebenso negativ auf die Veränderungsbereitschaft aus?
- Verdeutlichen Sie sich selbst und Ihren Mitarbeitern die Dynamik des positiven und negativen Veränderungskreislaufs.
- Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter trotz negativer Veränderungserfahrung immer wieder, Schritt für Schritt neue Veränderungserfahrungen zu machen, die gut zu bewältigen erscheinen, um sich die Chance auf eine positive Erfahrung mit allen damit verbundenen positiven Effekten zu eröffnen.
- Wenn Ihre Mitarbeitenden einer aktuellen Veränderung aufgrund negativer Erfahrungen in der Vergangenheit ablehnend gegenüberstehen, dann verdeutlichen Sie die Unterschiede der aktuellen Situation im Vergleich zu der vergangenen Situation. Stellen Sie heraus, welche unterschiedlichen Auswirkungen dies haben könnte.
- Laden Sie Mitarbeitende mit negativen Veränderungserfahrungen dazu ein, ihre Erfahrungen in den aktuellen Veränderungsprozess einzubringen und den Gestaltungsspielraum aktiv zu nutzen, um aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen. Stellen Sie dazu die folgenden lösungsorientierten Fragen: „Wie könnte es denn dieses Mal funktionieren? Was genau sollten wir dieses Mal beachten oder anders umsetzen, damit wir die glei-

chen Fehler nicht noch einmal wiederholen? Was können wir aus der Vergangenheit für die Umsetzung der aktuellen Veränderung lernen? Wie können Sie uns konkret dabei helfen?“

- Belegen Sie positive Veränderungserfahrungen, die Sie von Ihren Mitarbeitenden miterleben (auch kleine Veränderungsschritte in die richtige Richtung), mit so viel positiver Emotion, wie es Ihnen nur möglich ist.
- Erinnern Sie regelmäßig an positive Veränderungserfahrungen, lassen Sie diese in Erinnerungen und Erzählungen in Mitarbeitergesprächen möglichst bildlich und möglichst emotional immer wieder aufleben.

Stärkung der organisationalen Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden

Um bestehende Normen, Regeln und Praktiken einer Organisation zu hinterfragen, ist eine Helikopterfähigkeit von Ihnen in der Führungsrolle nötig, um mit einem perspektivenreichen Blick auf die Muster Ihrer Organisation zu schauen und deren Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft Ihrer Mitarbeitenden zu erkennen. So lassen sich Ansatzpunkte für einen förderlichen Musterbruch finden.

- Reflektieren Sie die Erfahrungen Ihres Teams und Ihres Unternehmens mit Veränderungen und fragen Sie sich, wie sich diese Erfahrungen im Rahmen des aktuellen Veränderungsvorhabens bemerkbar machen könnten. Welche Muster im Umgang mit heutigen Veränderungen könnten hier entstanden sein?
- Inwieweit ist es notwendig, die Kultur in Ihrem Team weiter zu entwickeln, um einen förderlichen Rahmen zur Entfaltung der Veränderungsbereitschaft Ihrer Mitarbeitenden zu schaffen? Nutzen Sie für Ihre Überlegungen die Zusammenstellung der wesentlichen Elemente einer veränderungsförderlichen Kultur in Abb. 1.5.
- Bedenken Sie bei der Weiterentwicklung Ihrer Teamkultur auch, dass das im Alltag stringent erlebbare Verhalten von Führungskräften kulturprägend ist. Fragen Sie sich, mit welchen (neuen) Verhaltensmustern Sie die gewünschten kulturellen Elemente verankern möchten. Fokussieren Sie sich dabei auf die wesentlichen Elemente. Stoßen Sie nicht zu viel auf einmal an, um sich nicht zu verzetteln.

Persönlichkeitsbasierte Veränderungsbereitschaft

2

Förderliche Persönlichkeitsmerkmale erkennen,
stärken und gezielt nutzen



Möglichkeiten und Herausforderungen des eigenen
Persönlichkeitsstils erkennen und nutzen

Überblick über die Inhalte dieses Kapitels

Wissenschaftliche Erkenntnisse belegen, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale eines Menschen seine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft fördern können. Das Wissen darum ist sinnvoll, damit Menschen

- ihre förderlichen Persönlichkeitsanteile erkennen und in Veränderungsprozessen aktiv nutzen können und
- darüber hinaus die förderlichen Persönlichkeitsmerkmale gezielt stärken können.

In diesem Kapitel finden Sie eine Übersicht über die Persönlichkeitsmerkmale, die die Veränderungsbereitschaft grundsätzlich fördern. Sie erhalten einen Fragebogen, der Ihnen eine persönliche Standortbestimmung ermöglicht als Basis zur gezielten Stärkung der förderlichen Persönlichkeitsmerkmale. Für die persönliche Weiterentwicklung bietet dieses Kapitel für jedes Persönlichkeitsmerkmal praxisnahe und im Selbstcoaching gut umsetzbare Impulse.

Führungskräfte können in doppelter Hinsicht von diesem Kapitel profitieren: Einerseits können sie ihre eigene Veränderungsbereitschaft im Sinne eines Boxen-Stopps überprüfen und erhalten vielfältige Empfehlungen zur gezielten Stärkung. Da Voraussetzung für eine gute äußere Führung eine ebenso gute innere Führung ist, empfehle ich hiermit zu starten. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels erhalten Leser in der Führungsrolle darüber hinaus wertvolle Impulse zur Mitarbeiterentwicklung.

2.1 Übersicht förderlicher Persönlichkeitsmerkmale

Neben der im vorherigen Kapitel beschriebenen Bedeutung von individuellen Erfahrungen mit Veränderungen haben die in der Persönlichkeit eines Menschen verankerten Merkmale einen großen Einfluss auf seine Veränderungsbereitschaft. Die Wissenschaft geht davon aus, dass ungefähr die Hälfte der Ausprägungen von Persönlichkeitsmerkmalen in den Genen angelegt ist.

- Persönlichkeitsmerkmale sind relativ stabile und zeitlich überdauernde Eigenschaften bzw. Neigungen, die einen Einfluss auf das Erleben, Fühlen, Denken und Handeln von Menschen haben. Die Persönlichkeitsmerkmale werden auch als Kompetenzpotenziale bezeichnet, da die Ausbildung unserer Kompetenzen auf diesen Merkmalen basiert.

Persönlichkeitsmerkmale beschreiben die grundsätzliche Bereitschaft zu einem bestimmten Verhalten (dispositionelle Funktion). So gibt es inzwischen verschiedene wissenschaftliche Erkenntnisse dazu, inwieweit einige Persönlichkeitsdispositionen die Veränderungsbereitschaft eines Menschen grundsätzlich fördern. Allerdings ist die Ableitung von Vorhersagen von menschlichem Verhalten in Veränderungsprozessen auf Basis der Persönlichkeitsmerkmale nur als Wahrscheinlichkeit zu verstehen.

Denn ob sich eine Disposition in einer konkreten Situation zeigt und auch zu einer Kompetenz entwickelt, hängt von weiteren Einflussfaktoren ab, wie beispielsweise den folgenden:

- **Wenn wir als Mensch bestimmte Veranlagungen in uns nicht aktiv und gezielt fördern, dann entfalten diese trotz genetischer Disposition keine förderliche Wirkung.** Wir können den Zugang zu unseren inneren Ressourcen durch diverse Ereignisse im Leben durchaus verlieren. Die gute Botschaft lautet allerdings: Wir können diesen Zugang auch wiederfinden und innere Blockaden überwinden.
- **Die Entwicklung von individueller Veränderungsbereitschaft liegt oft nicht allein im Gestaltungsbereich des Einzelnen, bestimmte Kontextfaktoren können förderlich oder hinderlich wirken.** So kommt bei vielen Menschen ihre grundsätzliche Disposition zur Veränderungsbereitschaft nicht zur Entfaltung, weil das Umfeld im Unternehmen bzw. die Führungskraft ihren Mitarbeitenden keinen unterstützenden Rahmen bietet (siehe das Beispiel zur Fehlerkultur im vorherigen Kapitel).

In der Forschung wurden im Wesentlichen folgende Persönlichkeitseigenschaften identifiziert, die die Veränderungsbereitschaft fördern (siehe auch Abb. 2.1):

- **Neugierde** ([17], S. 114 ff.) kommt eine besondere Bedeutung zu, um sich als Mensch an Veränderungen in dynamischen Situationen anzupassen. Damit ist eine bestimmte Qualität von Neugierde gemeint (die sog. epistemische Neugier), die die Lust auf neues Wissen und neue Entdeckungen sowie die Freude an der Suche nach Problemlösungen umfasst.¹ Der Reiz neugieriger Menschen, etwas Neues zu erfahren und zu erleben, wird in Veränderungsprozessen positiv bedient und wechselnde Ereignisse erscheinen grundsätzlich lustvoller als die

¹Nicht gemeint ist hier die wenig wandlungsförderliche Sensationsgier oder übermäßige soziale Neugierde auf die Privatsphäre anderer Menschen.

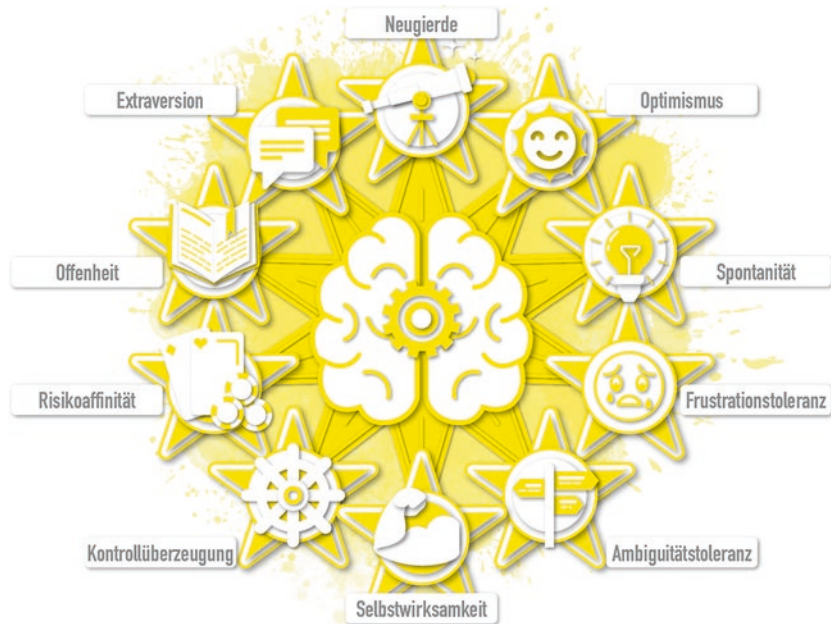


Abb. 2.1 Förderliche Persönlichkeitsmerkmale für die Veränderungsbereitschaft – Übersicht

Alltagsroutine. Neugierige Menschen suchen aktiv nach neuen Reizen, sobald die Umwelt zu wenig Reize bietet und Langeweile droht.

- **Optimismus** [18] bezeichnet eine positive, zuversichtliche Erwartungshaltung gegenüber der Zukunft. Optimistische Menschen rechnen eher mit positiven Ereignissen und mit dem guten Ausgang einer Sache. In Veränderungsprozessen führt dies tendenziell dazu, dass sie sich in unsicheren Situationen nicht in Angstfantasien verlieren oder durch Vorstellungen, was alles Schlimmes passieren könnte, gelähmt oder blockiert fühlen, sondern stattdessen die sich ergebenden neuen Chancen entdecken können. Optimismus führt auch dazu, dass der durch Veränderungen ausgelöste Stress besser bewältigt wird.²
- **Spontaneität** [19]: Nach dem Riemann-Thomann-Persönlichkeitsmodell sind Menschen mit einem Bedürfnis nach Veränderungen spontaner und diese Spontaneität ermöglicht es ihnen, auch unvorhergesehene Änderungen oder

²In der Forschung herrscht allerdings keine Einigkeit darüber, ob Optimismus situationspezifisch ist oder ob es sich um ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal handelt.

überraschende ungeplante Ereignisse im Veränderungsprozess besser zu bewältigen. Spontane Menschen planen weniger als andere und können sich kurzfristig auf neue Situationen einstellen.

- **Frustrationstoleranz** [18] beschreibt, ob ein Mensch eine ihn persönlich frustrierende Situation über einen längeren Zeitraum aushalten kann. Veränderungsprozesse sind häufig von Frustration begleitet, weil z. B. nicht immer alles sofort gelingt oder vieles mehr Zeit beansprucht als geplant. Hier ist die Frustrationstoleranz wichtig, damit ein Mensch nicht zu schnell aufgibt. Zudem sind Lernprozesse ein natürlicher Begleiter von Veränderungsprozessen und Frustrationstoleranz ist in nahezu jedem Lernprozess notwendig.
- **Ambiguitätstoleranz** [18] beschreibt, inwieweit Menschen Unsicherheiten und mehrdeutige oder widersprüchliche Aussagen und Handlungen ertragen, ohne darauf aggressiv oder einseitig mit zu stark vereinfachendem Schwarz-Weiß-Denken zu reagieren. Ambiguitätstolerante Persönlichkeiten können Mehrdeutigkeiten und Widersprüchlichkeiten, wie sie für Veränderungsprozesse typisch sind, in ihrer Vielschichtigkeit wahrnehmen und bewerten. Eine gering ausgeprägte Ambiguitätstoleranz führt tendenziell im unsicheren Veränderungskontext zu einem hohen Stresserleben.
- **Selbstwirksamkeit** [20]: Hierbei handelt es sich um den Glauben an die eigenen Fähigkeiten, schwierige Herausforderungen zu meistern ([21], S. 3), bzw. die Überzeugung, wenn es gefordert wird, die angemessene Leistung bringen zu können. Wenn ein Mensch überzeugt ist, dass er auch neue Anforderungen bzw. Verhaltenserwartungen der Veränderung umsetzen kann, wird er tendenziell weniger Ängste haben (z. B. vor einem Scheitern). Er ist grundsätzlich veränderungsbereiter und wird sich aktiver mit auftretenden Problemen auseinandersetzen.
- **Internale Kontrollüberzeugung** [18] liegt vor, wenn ein Mensch über die Selbstwirksamkeitserwartung hinaus auch noch die Überzeugung hat, dass er die Konsequenzen seiner Handlungen kontrollieren kann und ein Ereignis als Konsequenz seines eigenen Handelns ansieht, anstatt äußere Umstände, Schicksal oder Zufall als ursächlich anzusehen. Eine hohe Ausprägung internaler Kontrollüberzeugung lässt Menschen aktiver und mutiger bzw. im positiven Sinne naiver auf Veränderungen zugehen (auch wenn es sich letztlich um die sog. Illusion der Kontrolle handeln sollte). Menschen mit hoher Kontrollüberzeugung schätzen sich allerdings nicht unbedingt auch risikofreudiger ein, vielmehr sehen sie bestimmte Risiken einfach nicht, da sie die Überzeugung bzw. Illusion der Kontrolle haben.
- **Risikoaffinität**: Veränderungen sind in der Regel mit Risiken verbunden. Menschen, die Angst haben, ein Risiko einzugehen, scheuen tendenziell Veränderungen und versuchen stattdessen, den Status quo zu bewahren. Eine Studie hat

darüber hinausgehend das Konstrukt der generalisierten **Risikotoleranz** abgeleitet, welches sich aus der Offenheit für neue Erfahrungen, niedriger Risikoaversion sowie der Ambiguitätstoleranz zusammensetzt [18].

- **Offenheit für Neues/für Erfahrungen** [22]: Diese Dimension beschreibt das Interesse an neuen (Lern-) Erfahrungen, Wissen und Erlebnissen und das Ausprobieren von Neuem bzw. das Ausmaß der Beschäftigung mit Neuem. Diese Persönlichkeitsdimension wird häufig mit folgenden Merkmalen assoziiert: vielseitig interessiert, wissbegierig, hinterfragend, kreativ, aufgeschlossen, tolerant, experimentierfreudig, einfühlsam, unkonventionell, unabhängig, an Abwechslung interessiert etc. Die Dimension Offenheit für Neues wird häufig in einen positiven Zusammenhang mit einer hohen Veränderungsbereitschaft gebracht.
- **Extraversion** [23]: Diese Persönlichkeitsdimension beschreibt vor allem interpersonelles Verhalten und das Aktivitätsniveau. Menschen mit einer hohen Ausprägung sind gesellig, begeisterungsfähig, optimistisch, aktiv, energiegeladen, gesprächig, durchsetzungsstark, offen für Anregungen und Aufregungen etc. Viele dieser aufgeführten Teilaspekte verdeutlichen bereits die förderliche Auswirkung auf die Veränderungsbereitschaft. Zudem wurde eine Verbindung zwischen Extraversion und dem persönlichen Wachstumsstreben hergestellt [22]. Diese Präferenz für persönliches Wachstum und die daraus resultierende Lernbereitschaft ist förderlich, um sich neuen Aufgaben und Herausforderungen in Veränderungsprozessen zu stellen.

Bei der Arbeit mit diesen Erkenntnissen ist zu beachten, dass eine hohe Ausprägung dieser Merkmale bei einem Menschen in Veränderungsprozessen nicht automatisch nur positiv zu bewerten ist.

Eine zu starke Ausprägung eines Merkmals kann durchaus auch eine hinderliche Wirkung entfalten.

Beispielsweise könnte übertriebener Optimismus in Veränderungssituationen dazu führen, dass ein Mensch bestimmte Gefahren übersieht, zu viel Frustrationstoleranz kann einen Menschen zu lange in einer aussichtslosen Situation verharren lassen, eine zu hohe Spontaneität kann zur Sprunghaftigkeit in Veränderungsprozessen führen oder eine zu große Offenheit und Extraversion können zu Aktionismus in Veränderungsprozessen führen.

Zur Bestimmung der Ausprägung der konkreten oben genannten Merkmale sind in Forschung und Beratung zahlreiche diagnostische Verfahren entwickelt worden.

Für eine erste pragmatische Standortbestimmung des Lesers bieten wir den nachfolgenden Fragebogen, der kein ausführlicheres wissenschaftlich fundiertes Verfahren ersetzen kann, aber dennoch für die Praxis Indizien liefert, wo die individuellen Themen liegen könnten.

Standortbestimmung allgemeine Veränderungsbereitschaft: Indizien zum Erkennen individueller Ansatzpunkte als Basis für eine gezielte Entwicklung	Stimmt gar nicht, nie	Stimmt eher nicht, selten	Stimmt teilweise	Stimmt weitgehend, oft	Stimmt vollkommen, immer sehr stark ausgeprägt
Förderliche Persönlichkeitsmerkmale					
Ich bin ein neugieriger Mensch.					
Mich reizt es, Neues zu entdecken, erleben oder zu lernen.					
Ich bin vielseitig interessiert.					
<i>Ich setze Dinge nicht ausreichend um, da ich mich lieber wieder auf etwas Neues stürze.</i>					
Ich bin ein optimistischer Mensch.					
Ich sehe in Veränderungsprozessen immer die Chancen.					
Ich sehe in Phasen der Unsicherheit immer das Positive, statt mir auszumalen, was alles Schlimmes passieren könnte.					
<i>Ich übersehe Risiken und bin dann nicht ausreichend darauf vorbereitet.</i>					
Ich bin ein spontaner Mensch.					
Unvorhergesehene Änderungen bzw. überraschende Ereignisse im Veränderungsprozess beunruhigen mich nicht.					
Ich reagiere häufig in einer Art, die für Andere unerwartet ist.					
<i>Ich habe schon öfter die Kritik erhalten, dass ich zu unverbindlich oder sprunghaft bin.</i>					
Ich habe eine ausreichende Frustrationstoleranz .					
Wenn mir etwas nicht gelingt, dann bleibe ich dran und gebe nicht so schnell auf.					
Ich kann frustrierende Situationen über einen längeren Zeitraum aushalten.					
<i>Ich halte zu lange an aussichtslosen Dingen fest.</i>					
Ambiguitätstoleranz: Ich kann Situationen von Mehrdeutigkeiten und Widersprüchen gut aushalten.					
Ich kann Unsicherheit gut ertragen.					
Ich kann gut andere Sichtweisen, abweichende Meinungen akzeptieren.					

<i>Ich verliere schnell meine eigenen Vorstellungen aus dem Blick.</i>					
Selbstwirksamkeit: Ich glaube, dass ich eine angemessene Leistung erbringen werde, wenn es gefordert ist.					
Ich bin davon überzeugt, dass ich neue Anforderungen schon irgendwie meistern werde.					
Mit auftretenden Problemen setze ich mich aktiv auseinander.					
<i>Es kommt vor, dass ich mich selbst überschätze.</i>					
Internale Kontrollüberzeugung: Was geschieht, ist die Konsequenz des eigenen Handelns.					
Ich denke nur selten: „Da kann man nichts machen.“					
Ich habe mein eigenes Schicksal in der Hand.					
<i>Andere geben mir die Rückmeldung, dass ich zu hohe Risiken eingehe.</i>					
Ich habe eine ausreichend große Risikobereitschaft für Veränderungsprozesse.					
Ich bin mutig, um immer, wenn es nötig ist, den Status quo zu verlassen.					
In Phasen der Unsicherheit blockieren oder belasten mich die möglichen Risiken nicht.					
<i>Meine Risikobereitschaft ist aber auch nicht so groß, dass ich mir selbst immer wieder größere Probleme damit bereite.</i>					
Ich bin offen für Neues .					

Anleitung zum Umgang mit den Ergebnissen der Tabelle:

- Zu jedem Persönlichkeitsmerkmal sind vier Fragen angeführt. Dabei gilt, je weiter rechts sich Ihre Antworten bei den jeweils ersten drei Fragen befinden, desto förderlicher wirkt sich dies tendenziell auf Ihre generelle Veränderungsbereitschaft aus.
- Um auch für die potenziell negativen Auswirkungen eines zu stark ausgeprägten Merkmals in Veränderungsprozessen zu sensibilisieren, habe ich zu jedem Persönlichkeitsmerkmal jeweils eine vierte kursiv gedruckte Frage ergänzt. Bei dieser vierten Frage gilt: Je weiter rechts sich Ihre Antworten befinden, desto hinderlicher wirkt sich dies tendenziell aus und desto eher empfehle ich, sich die Frage zu stellen, ob Sie hier bereits auch negative Auswirkungen in Veränderungsprozessen erlebt haben. Diese Erkenntnisse sollten Sie unbedingt in die weitere Stärkung Ihrer Veränderungsbereitschaft mit einbeziehen.

- c. Empfehlenswert ist es, die Fragen zusätzlich zur Selbsteinschätzung um eine Fremdeinschätzung zu ergänzen (also mit einer dritten Person zu reflektieren), um so die Validität der Ergebnisse zu steigern bzw. zu einer realistischen Standortbestimmung zu gelangen.

2.2 Stärkung der förderlichen Persönlichkeitsmerkmale

Klarheit über die persönlichen Dispositionen zu gewinnen, ist der erste wichtige Schritt zur persönlichen Weiterentwicklung. Der zweite Schritt ist dann die gezielte Stärkung. Da hinter der Stärkung der oben identifizierten Merkmale teilweise sehr umfassende Konzepte liegen, ist es nicht realistisch, diese im Rahmen des vorliegenden Buches so ausreichend darzustellen, dass durch das Lesen allein eine Stärkung erzielt wird. Vielmehr sollten die erkannten Themen jeweils im Rahmen eines Coachings oder Trainingskonzepts über einen gewissen Zeitraum tiefergehend bearbeitet werden. Zudem ist zu beachten, dass Erwachsene vorhandene Persönlichkeitsprägungen zwar verstärken oder abschwächen können, grundsätzlich Persönlichkeitseigenschaften aber hartnäckige neuronale Strukturen sind. Daher ist eine realistische Erwartungshaltung wichtig:

- Richten Sie die Erwartungshaltung darauf aus, dass die Stärkung der Persönlichkeitsmerkmale ein längerer Prozess ist.

Sie finden nachfolgend einen ausgewählten Einblick in die bestehenden Möglichkeiten zur gezielten Stärkung der eigenen förderlichen Persönlichkeitspotenziale:

- **Neugierde** könnte man z. B. trainieren, indem ein Mensch sich selbst das Ziel setzt, jeden Tag eine weiterführende Frage zu stellen, etwa: „Was genau ...“, „Wie ...“ oder „Warum ...“. Hilfreich wäre auch, eine neue Sache zu entdecken: „Wo kann ich heute etwas Neues erfahren oder lernen?“ Stimulieren Sie systematisch Ihre Neugierde, indem Sie sich immer wieder bewusst von fremden Perspektiven irritieren lassen. Treten Sie hierzu mit Menschen in Kontakt, die eine ganz andere Perspektive auf ein Thema haben und stellen Sie viele Fragen, um deren Perspektive zu beleuchten.
- **Optimismus** lässt sich z. B. durch das Bewusstmachen pessimistischer innerer Denkmuster trainieren, verbunden mit dem gleichzeitigen Training positiverer Gedanken bezogen auf bestimmte Situationen. Sie könnten sich auch vornehmen, weniger soziale Kontakte zu anderen Pessimisten zu pflegen, sondern

stattdessen gezielt mehr den Umgang mit Optimisten zu suchen und dann neugierig die Perspektive der Optimisten zu erkunden. Suchen Sie auch, wenn vieles im Argen liegen sollte, die kleine positive Ausnahme: „Ist wirklich alles/immer nur schlecht in dieser Angelegenheit oder gibt es nicht zumindest eine kleine positive Ausnahme? Was kann ich tun, um diese Ausnahme weiter auszubauen? Was kann ich von der Ausnahme lernen?“

- Eine sehr lustvolle Art, **Spontaneität** zu üben, bieten Angebote von so genannten Improvisationstheatern. Diese Theaterform stellt Handlungen ohne vorher geschriebene Dialoge dar und lebt somit von der Spontaneität der Schauspieler. Hier lernen Sie z. B. Assoziationsübungen kennen, die Sie in Ihren Alltag ohne zusätzlichen Zeitaufwand integrieren können: Wenn Sie das nächste Mal Auto fahren, dann schauen Sie, welche Farbe das Auto vor Ihnen hat (z. B. Rot). Dann überlegen Sie, welches Wort Ihnen als nächstes einfällt, wenn Sie an diese Farbe denken (z. B. Sonnenuntergang), an welches Wort denken Sie dann wiederum als nächstes denken (z. B. Urlaub), welches dann der nächste Gedanke ist und so weiter.
- Eine zu geringe **Frustrationstoleranz** könnte z. B. dadurch gestärkt werden, dass ein Mensch lernt, den empfundenen Frust durch bewusste Gedanken an die zu erwartende Belohnung auszugleichen, es ihm also möglich ist, eine frustrierende Situation länger auszuhalten in Erwartung der künftigen Bedürfniserfüllung (z. B. wenn eine Aufgabe im Job mit viel mehr Mühen als gedacht verbunden ist, lehnen Sie sich kurz zurück und malen sich gedanklich aus, was alles Positives geschieht, wenn die Aufgabe bewältigt ist: Was sehen Sie? Wen sehen Sie? Was hören Sie? Wie fühlen Sie sich? etc.).
- Verdeutlichen Sie sich für den besseren Umgang mit **Ambiguität**, dass widersprüchliche und unsichere Situationen normal sind. Verlangen Sie von sich selbst und anderen nicht immer die einfachen, klaren, eindeutigen Antworten. Schieben Sie Ihren inneren Perfektionisten beiseite, da Sie in einem Ambiguitätskontext vermutlich nicht aus jeder Perspektive heraus betrachtet perfekt sein können. Suchen Sie in einer mehrdeutigen widersprüchlichen Situation aktiv drei bis fünf unterschiedliche Interpretationen. Fragen Sie dazu auch Menschen, die gut mit der mehrdeutigen Situation umgehen können, nach deren Einschätzungen.
- Der Grundgedanke einer Förderung von **Selbstwirksamkeit** ist Erkenntnis durch Erleben. Nehmen Sie sich bewusst regelmäßig etwas Neues vor. Dabei sollten diese Vereinbarungen mit sich selbst folgende Anforderungen erfüllen: Sie sollten realistisch erreichbar sein und Sie sollten diese Vereinbarungen wirklich einhalten wollen. Bitte nehmen Sie sich auf keinen Fall zu viel auf einmal vor, da nicht erfüllte Vorhaben tendenziell zu einem größeren Verlust an

Selbstwirksamkeit führen als erfüllte Vereinbarungen zu einer Stärkung. Nehmen Sie sich vor, regelmäßig bewusst gemeinsam zu reflektieren, welchen Schritt der Vereinbarung Sie schon geschafft haben und würdigen Sie bewusst jeden kleinen Schritt in die richtige Richtung. Verdeutlichen Sie sich ganz bewusst, inwiefern genau das eigene Verhalten das Ergebnis bestimmt hat. Verknüpfen Sie bewusst das eigene Verhalten mit der erzielten positiven Veränderungswirkung.

- Auch zur Stärkung einer internen **Kontrollüberzeugung** ist ein erfahrungsba-
siertes Lernen am vielversprechendsten. Nehmen Sie sich hier regelmäßig vor,
in einer bestimmten Situation das eigene Verhalten zu variieren und bewusst
wahrzunehmen, welche Wirkung eintritt, wenn Sie etwas anders machen und
aktiver angehen als bisher. Da es wichtig ist, das Risiko hierbei zu begrenzen,
fragen Sie sich vorher bei der Auswahl einer solchen Situation, was im
schlimmsten Fall passieren könnte, und wählen Sie eine Situation, in der Sie
auch noch gut mit dem Schlimmsten leben könnten.

2.3 Rote, gelbe, grüne und blaue Veränderungsstile

Ergänzend zu den im vorherigen Abschnitt aufgeführten einzelnen Persönlichkeitsmerkmalen, die die Veränderungsbereitschaft fördern, möchte ich an dieser Stelle in ein Persönlichkeitsmodell einführen, mit dem wir seit vielen Jahren in diesem Kontext erfolgreich arbeiten: das Insights MDI® Persönlichkeitsmodell.

In Persönlichkeitsmodellen werden einzelne Persönlichkeitsmerkmale und Grundbedürfnisse von Menschen in Gruppen zusammengefasst und so Grundcharaktere gebildet. Mithilfe der Charakterkunde kann man leichter die Muster im Verhalten, Denken und Fühlen von sich selbst und von anderen verstehen.

- Grundcharakteren kann man bestimmte Präferenzen zuschreiben – unter anderem auch eine bestimmte Ausprägung der Veränderungsbereitschaft. Wie bei jedem Modell gilt, dass die modellhafte Vereinfachung zwar zu schnelleren Erkenntnissen über zwischenmenschliche Unterschiede führt, allerdings niemals zu 100 % einen Menschen erfassen kann. Empathie und Achtsamkeit für die individuellen Persönlichkeitsausprägungen bleiben unerlässlich.

Die vier Grundcharaktere des Insights-MDI®-Modells entstehen, indem man nachfolgende Persönlichkeitsdimensionen miteinander kombiniert. Dabei habe ich mich auf die Beschreibung der wesentlichen Merkmale, die im Kontext von Veränderungen relevant sind, fokussiert:

- **Extraversion versus Introversion (vgl. Abb. 2.2 horizontale Achse):**
 - *Extrovertierte veränderungsaffine Menschen* gehen offen auf neue Situationen und Menschen zu. Sie haben ein Bedürfnis nach Flexibilität, Freiheit und Abwechslung. Neues ist ein Lebenselixier, sie nehmen Risiken eher in Kauf. Sie sind eher begeisterungsfähig, ideenreich und handlungsorientiert. Veränderungen möchten sie aktiv mitgestalten, sehen eher die Möglichkeiten und Chancen. Von Regeln fühlen sie sich tendenziell eingeengt (wenn schon Regeln, dann am besten die eigenen). Sie sind zudem möglicherweise ungeduldiger und wollen Veränderungen schnell umsetzen.
 - *Introvertierte stabilitätsaffine Menschen* sind eher reservierter, vorsichtiger und beobachtender gegenüber neuen Situationen und Menschen. Sie haben ein höheres Sicherheitsbedürfnis, schätzen Beständigkeit, Klarheit, Struktur, Ordnung und Regeln (die ihnen Sicherheit bieten). Sie lieben dementsprechend Fakten und Pläne, an denen sie sich im Verhalten orientieren können. Sie scheuen eher Konflikte und sehen mehr die Risiken und Probleme als die Chancen und Möglichkeiten. Sie warten daher oft erst mal ab und halten an Altem und Bewährtem fest.
- **Ratio versus Emotio/Denken versus Fühlen (vgl. Abb. 2.2 vertikale Achse):**
 - *Sogenannte Kopfmenschen*: Sie vertrauen eher der Analytik und Logik. Sie benötigen Zahlen, Daten und Fakten als Basis für Entscheidungen und ihr Handeln. Sie fokussieren sich aufgaben- und zielorientiert auf die Sachebene. Sie sind eher kontrolliert und teilen oft nur das Nötigste mit. Sie brauchen etwas Zeit, um „warm“ mit neuen Menschen zu werden und haben eher ein Distanzbedürfnis bzw. wirken unnahbarer, formaler und sachlicher. Sie ziehen es vor, unabhängig zu arbeiten, d. h. allein ihre Aufgaben abzuarbeiten. Sie versuchen die Zukunft eher mit Strategien und Plänen zu gestalten.
 - *Beziehungsorientierte Bauchmenschen*: Ihr Fokus liegt stärker auf der Beziehungs- und Prozessebene und ihr Handeln ist in stärkerem Maße von Emotionen geprägt ist. Sie sind schneller begeisterungsfähig und eher meinungs- und gefühlorientiert in der Interaktion. Sie vertrauen bei ihren Entscheidungen und Handlungen öfter auch der Intuition und probieren einfach mal etwas, ohne es schon ganz zu verstehen. Sie werden schnell warm mit anderen, haben verstärkt ein Nähe-Bedürfnis und suchen viel Austausch mit anderen bei der Arbeit. Sie sind bei der Zukunftsgestaltung offener für Träume und Visionen.

Wenn man nun wie in Abb. 2.2 dargestellt diese beiden Persönlichkeitsdimensionen miteinander kombiniert, entstehen vier Felder mit grundlegenden Persönlichkeitsstilen, denen zur Kurzbeschreibung jeweils eine Farbe zugeordnet wird: Rot, Gelb, Grün und Blau.

Vielleicht fallen Ihnen sofort einige Menschen ein, auf die diese Beschreibung der Grundcharaktere ziemlich genau zutrifft oder vielleicht haben Sie sich selbst auch schon erkannt.

In der Praxis zeigen manche Menschen prototypisch nahezu nur eine Farbe, sie sind in der Regel am schnellsten einzuschätzen.

- Die meisten Menschen zeigen jedoch eine Mischung aus verschiedenen Farben – am häufigsten eine Mischung der Verhaltenspräferenzen von zwei Farben. Zudem können Menschen abhängig vom jeweiligen Kontext unterschiedlich farbige Seiten zeigen.

Somit ist dies Modell keines, bei dem man sich schubladenartig für eine Farbe entscheiden muss. Das Modell unterstützt aber dabei, die jeweiligen Hauptpräferenzen bzw. Hauptfarben schnell zu erkennen. In der Charakterkunde sind die Farbanteile entscheidend, die am stärksten erkennbar sind.

Normalerweise erstellen wir für unsere Kunden basierend auf einem Online-Fragebogen das individuelle Persönlichkeitsmodell. Die obenstehenden Beschreibungen sowie die in Abb. 2.2 dargestellten Verhaltenspräferenzen ermöglichen dem Leser allerdings eine gute erste Selbsteinschätzung.

Bezogen auf unser Thema der Veränderungsbereitschaft kann man folgende Präferenzen der einzelnen Charaktere erkennen:

- *Extrovertierte veränderungsaffine Charaktere* (rechts in Abb. 2.2) sind selbsterklärend grundsätzlich veränderungsbereiter als die introvertierten stabilitätsaffinen Charaktere. Sie sind in einem hoch dynamischen agilen Umfeld schnell ein Selbstläufer.
- *Stabilitätsorientierte introvertierte Persönlichkeiten* (links in Abb. 2.2) stehen bei Veränderungen vor größeren Herausforderungen. Veränderungen bedrohen grundsätzlich ihr Grundbedürfnis nach Sicherheit, Stabilität, Ordnung und Struktur. Dementsprechend ist ihre Veränderungsbereitschaft oft geringer ausgeprägt. Wichtig zur Stärkung ihrer Veränderungsbereitschaft ist es, mehr Zeit für die Veränderung zu haben. Zeit, in der sie sich auf das Neue einstellen können, in der sie sich mit der Veränderung vertraut machen können und Beobachtungen zum Neuen machen können. Zuviel Flexibilität und Veränderungsdruck sollte vermieden werden, da er tendenziell überfordern und sehr belasten kann. Zuviel Veränderungsdruck kann sogar lähmen und zu Entscheidungs- und Handlungsblockaden oder auch zu Rückzug führen – dem Gegenteil von Veränderungsbereitschaft. Ein weiterer Aspekt dieses Persönlichkeitsanteils könnte ebenfalls die Veränderungsbereitschaft mindern: Die in Veränderungsprozessen

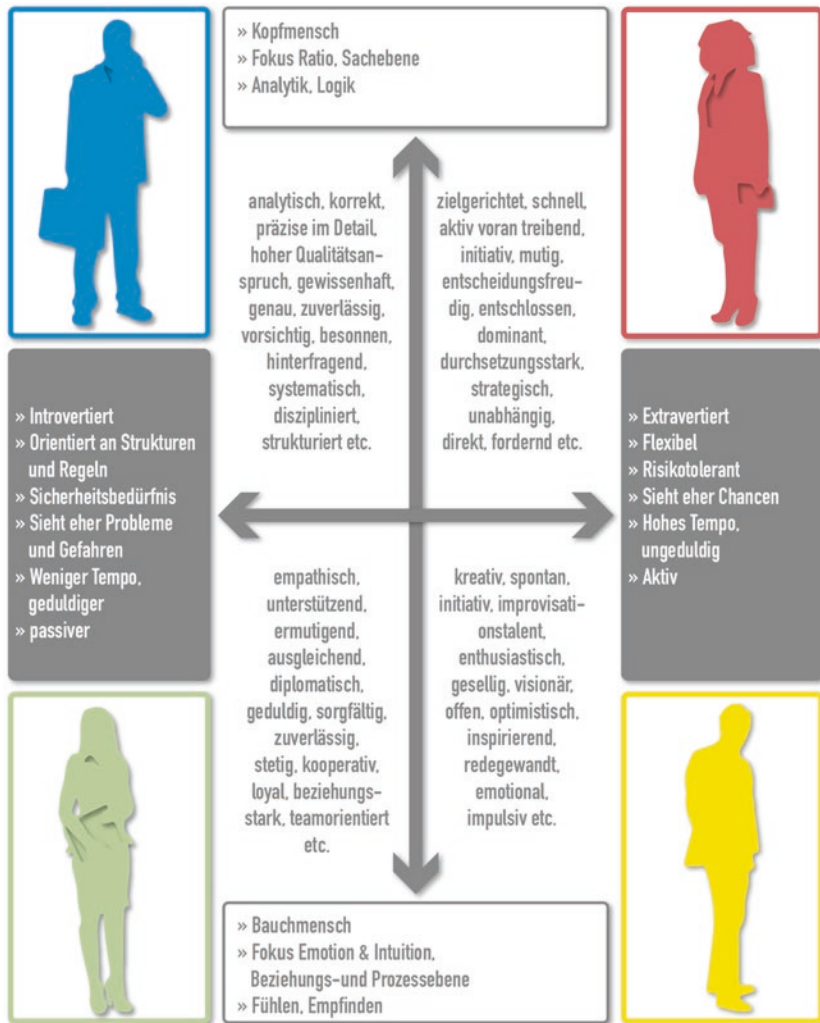


Abb. 2.2 Insights MDI® Persönlichkeitsdimensionen

erforderliche Intensität des Austauschs ist eine größere Herausforderung und wird oft auch als anstrengend empfunden.

- *Beziehungsorientierten Bauchmenschen* (unten in Abb. 2.2) wird es deutlich leichter fallen, in einer unsicheren und komplexen Veränderungssituation zu entscheiden und handeln, nicht zuletzt, weil sie sich hier auch auf die Intuition verlassen, um die fehlende Faktenlage zu überbrücken. Daher sind sie tendenziell auch eher bereit, sich auf komplexe Veränderungen einzulassen. Viele Veränderungen beinhalten die Interaktion mit anderen Menschen, den Aufbau von neuen Kontakten. Die eher beziehungsorientierten Bauchmenschen blühen in dieser Interaktion auf, ziehen Energie daraus und sind daher tendenziell auch aus dieser Perspektive heraus bereiter für die Veränderung.
- *Kopfmenschen* (oben in Abb. 2.2) wird es deutlich schwerer fallen, von ihrem Bedürfnis nach Analytik und Logik loszulassen, wenn dies in einer komplexen Veränderungssituation nicht mehr möglich ist. Sie sind dann vielleicht zu lange blockiert und kommen nicht schnell genug ins Handeln. Ohne vollständige Information in unsicheren Veränderungssituationen mutig zu entscheiden und zu handeln, ist für sie eine große Herausforderung.

Im Ergebnis kann man daraus schließen, dass ein extrovertierter beziehungsorientierter Bauchmensch tendenziell die größte Veränderungsbereitschaft mit sich bringt.

- Menschen mit vielen gelben Persönlichkeitsanteilen werden daher tendenziell am veränderungsbereitesten sein und Menschen mit vielen blauen Persönlichkeitsanteilen eher weniger.

Menschen mit hohen blauen Persönlichkeitsanteilen haben eine hohe Ausprägung an Gewissenhaftigkeit. Dies bedeutet, sie sind unter anderem zuverlässig, sorgfältig, detailorientiert bis perfektionistisch, selbstkontrolliert, planend und organisiert. Diese Persönlichkeitsanteile entfalten in Standardprozessen, in denen der Fokus auf einem reibungslosen, fehlerfreien effizienten Ablauf in einer hohen Qualität liegt, ihre Stärken. Der in Veränderungsprozessen immanente Kontrollverlust, die mangelnde Planbarkeit in hoch dynamischen Veränderungsprozessen, die mit dem Erlernen von Neuem verbundene höhere Fehlerquote oder das in jeder Veränderung immanente Risiko des Scheiterns stellen dagegen eine große Herausforderung dar und mindern eher die Veränderungsbereitschaft.

Hier empfehle ich auf das passende Umfeld bei einer Jobwahl zu achten. Günstig wären Tätigkeitsfelder, die eher stabilitäts- und qualitätsorientiert sind und anstatt hochdynamischer Aufgabenbereiche. Empfehlenswert ist es auch, sich in der

Teamarbeit zusammen mit einer gelben Persönlichkeit wechselseitig mit seinen Stärken und Schwächen zu ergänzen. Häufig fokussieren sich in der Zusammenarbeit die gegenüberliegenden Farbanteile jedoch leider darauf, sich über die jeweiligen Schwächen des anderen aufzuregen. Stattdessen wäre es sinnvoll, sich bewusst zu machen, dass nicht immer ein Mensch alles lernen und können kann und gerade entgegengesetzte Persönlichkeitsanteile gemeinsam alles aufweisen, was man in Veränderungsprozessen benötigt.

- Was sind Ihre wesentlichen Erkenntnisse aus diesem Kapitel? Bitte tragen Sie diese in Ihr Lerntagebuch ein (siehe Kap. 12, Abb. 12.1 und 12.2). So geht kein wichtiger Gedanke verloren. Wenn Sie das Buch fertig gelesen haben, können Sie im Lerntagebuch immer wieder schnell auf diese Erkenntnisse zurückgreifen und sie für Veränderungen in Ihrem Leben nutzen.

2.4 Impulse für Leser in einer Führungsrolle

Sie finden nachfolgend einen guten Einblick in die bestehenden Möglichkeiten zur gezielten Stärkung der eigenen förderlichen Persönlichkeitspotenziale sowie der relevanten Persönlichkeitsmerkmale Ihrer Mitarbeitenden. Es ist wichtig, auf beiden Ebenen zu arbeiten, denn gute äußere Führung erfordert immer auch eine gute innere Führung und Eigenentwicklung.

Schritt 1: Realistische Standortbestimmung

- Eigene Standortbestimmung: Reflektieren Sie selbst anhand der oben stehenden Tabelle Ihre eigenen Persönlichkeitsmerkmale.
- Standortbestimmung der Mitarbeitenden: Bitten Sie Ihre Mitarbeitenden anhand der oben stehenden Tabelle um eine Selbsteinschätzung.
- Nehmen Sie sich danach gemeinsam etwas Zeit, um sich in einer ungestörten Atmosphäre gegenseitig eine Rückmeldung zu den aufgeführten Merkmalen zu geben. Dieser Selbstbild/Fremdbild-Abgleich führt zu einer realistischeren Standortbestimmung. Diese ist die Basis für einen effektiven Lernprozess. Der Ansatz, dass Führungskräfte offen ihre Selbsteinschätzung mit Mitarbeitern teilen und sich gegenseitig Rückmeldung geben, ermutigt Mitarbeitende zur ehrlichen Selbstreflexion und macht

als schwierig empfundene Themen leichter ansprechbar und damit überhaupt erst bearbeitbar. Dieser offene und vertrauensvolle Austausch stärkt eine Feedback- und Lernkultur – eine wesentliche Voraussetzung für gelungene Veränderungsprozesse.

Schritt 2: Als Führungskraft einen unterstützenden Rahmen zur Entfaltung der Potenziale bieten

Veränderungsförderliche Dispositionen kommen nicht zum Ausdruck, wenn Sie Ihren Mitarbeitenden keinen unterstützenden Rahmen bieten. Die Ausprägungen der persönlichen Dispositionen eines Menschen können – wie bereits weiter oben beschrieben – durch die im Umfeld gegebenen Verhältnisse gefördert oder behindert werden. Hier gilt es, als Führungskraft den eigenen Gestaltungsspielraum auszuloten und, soweit möglich, für einen förderlichen Rahmen zur Entfaltung der Potenziale zu sorgen. Die Führungskraft ist hier in ihrer ureigenen Rolle als Rahmengestalter gefragt.

Die Forschung und unsere Praxiserfahrung liefern einige Erkenntnisse, welcher Rahmen potenziell förderlich ist. So erstickt beispielsweise ein mangelnder Freiraum am Arbeitsplatz und das Arbeiten in einem engen Korsett von Vorgaben die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden im Keim. Eine förderliche Fehlerkultur im Umfeld dagegen unterstützt die Offenheit für Neues und für Risikotoleranz. Auch das regelmäßige Angebot eines Raumes zur Reflexion (so wie in Schritt 1 beschrieben) ist eine wesentliche Komponente zur Entfaltung von Veränderungsbereitschaft.

Ich empfehle Ihnen im Dialog mit den Mitarbeitenden, neugierig zu erkunden, welches Bedürfnis an die Gestaltung eines förderlichen Rahmens diese haben, damit sie ihre Potenziale gut entfalten können.

Fragen Sie zum Beispiel:

- „Wenn es nur nach Ihnen ginge, damit Sie die besprochenen Persönlichkeitsmerkmale noch besser im Alltag zeigen können, was wünschen Sie sich von mir dazu zur Unterstützung?“
- „Was sollte ich dafür in Zukunft mehr, weniger oder anders machen?“

Schritt 3: Gezieltes Training der förderlichen Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeitenden (Impulse zu Stärkung der eigenen Persönlichkeitsmerkmale finden Sie im vorherigen Abschnitt)

- **Neugierde:** Zeigen Sie Wertschätzung für die Fragen Ihrer Mitarbeitenden („Das ist eine ganz wichtige Frage. Gut, dass Sie diese Frage stellen“). Stimulieren Sie systematisch die Neugierde Ihres Teams, indem Sie es immer wieder bewusst von fremden Perspektiven irritieren lassen. Laden Sie hierzu Menschen mit einer ganz anderen Perspektive auf ein Thema ein und geben Sie Ihrem Team vorher den Auftrag, viele Fragen zu stellen, um diese andere Perspektive umfassend zu beleuchten und zu verstehen. Lassen Sie, wo immer möglich, Vielfalt zu.
- **Optimismus:** Empfehlen Sie Ihren Mitarbeitenden, weniger soziale Kontakte zu Pessimisten zu pflegen, sondern stattdessen gezielt mehr den Umgang mit Optimisten zu suchen und dann neugierig die Perspektive der Optimisten zu erkunden. Stellen Sie bewusst Fragen nach den positiven Aspekten, wenn ein Mitarbeitender innerlich zu lange an der Klagemauer steht („Was gibt es denn Positives in dieser Angelegenheit?“). Suchen Sie durch Fragen die kleine positive Ausnahme und lenken Sie so die Energie Ihrer Mitarbeitenden: „Ist wirklich alles/immer nur schlecht in dieser Angelegenheit oder gibt es nicht zumindest eine kleine positive Ausnahme? Was können wir tun, um diese Ausnahme weiter auszubauen? Was können wir von der Ausnahme lernen?“
- **Spontaneität:** Eine sehr lustvolle Art, Spontaneität zu trainieren, bieten die oben genannten Angebote der Improvisationstheater. Sie könnten einen Improvisationstheater-Trainer zur nächsten Teambildungsmaßnahme einladen oder in einen Betriebsausflug integrieren.
- **Frustrationstoleranz:** Führen Sie Mitarbeitende mit einer geringen Frustrationstoleranz in kleinen und voraussichtlich jeweils gut bewältigbaren Schritten hin zu einem größeren Veränderungsvorhaben und feiern Sie kleine Zwischenerfolge. Eine andere Möglichkeit, um die Misserfolge oder eine große Mühe etwas zu kompensieren, ist es, den Mitarbeitenden durch Fragen gedanklich in das positive Ziel zu führen: „Was wird alles Positives geschehen, wenn die Aufgabe bewältigt ist? Welche Bilder tauchen vor Ihrem inneren Auge auf? Wie fühlt sich das an?“
- **Ambiguitätstoleranz:** Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitenden für den besseren Umgang mit Ambiguität, dass widersprüchliche und unsichere Situationen normal sind. Verlangen Sie von ihnen in einem Ambiguitätskontext nicht immer die einfachen, klaren und eindeutigen Antworten. Fördern Sie vielmehr differenzierte Ausführungen. Versuchen Sie Ihrem

Team einen Spielraum zu eröffnen, der flexible Bewertungen und Anpassungen auf der Sachebene zulässt. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden in einer mehrdeutigen widersprüchlichen Situation drei bis fünf unterschiedliche Interpretationen zu suchen.

- **Selbstwirksamkeit:** Der Grundgedanke einer Förderung von Selbstwirksamkeit ist: „Erkenntnis durch Erleben.“ Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden regelmäßig dazu, sich etwas Neues vorzunehmen und bieten Sie den nötigen Freiraum. Dieses Neue sollte folgende Anforderungen erfüllen: Es sollte realistisch erreichbar sein und Ihre Mitarbeitenden sollten dazu motiviert sein. Bitte achten Sie darauf, dass die Mitarbeitenden sich auf keinen Fall zu viel Veränderungen auf einmal vornehmen, da nicht erfüllte Vorhaben tendenziell zu einem größeren Verlust an Selbstwirksamkeit führen als erfüllte Vereinbarungen zu einer Stärkung. Reflektieren Sie regelmäßig gemeinsam, welchen Schritt Ihre Mitarbeitenden schon geschafft haben und würdigen Sie bewusst jeden kleinen Schritt in die richtige Richtung. Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitenden, inwiefern ihr Verhalten zu der erzielten positiven Veränderung beigetragen hat.
- **Kontrollüberzeugung:** Auch zur Stärkung einer internen Kontrollüberzeugung ist ein erfahrungsbasiertes Lernen am vielversprechendsten. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, in einer bestimmten Situation das eigene Verhalten zu variieren und bewusst wahrzunehmen, welche Wirkung eintritt, wenn sie etwas anders machen/aktiver angehen als bisher. Da es wichtig ist, dabei das Risiko zu begrenzen, wählen Sie eine Situation, in der alle auch noch gut mit dem Schlimmsten leben könnten.

Schritt 4: Diversität in der Teamzusammensetzung beachten

Auch in einem hochdynamischen Umfeld rate ich nicht zu einer einseitigen Besetzung mit veränderungsaffinen Persönlichkeitsstilen. Auch stabilitätsorientierte Menschen können hier im Sinne einer höheren Diversität im Team wertvolle Beiträge leisten. Homogene Team-Zusammensetzungen mit vielen veränderungsaffinen Menschen bergen Gefahren wie beispielsweise „Überhitzung“ durch eine zu hohe Dynamik / Aktionismus oder das Eingehen zu hoher Risiken. Der Beitrag von stabilitätsorientierten Menschen kann beispielsweise darin liegen, frühzeitig potenzielle Widerstände gegen das Neue zu erkennen. Eine kluge Teamstrategie wäre es hier, diese frühzeitig zu antizipieren, um die Widerstände in der Organisation zu überwinden. Auch

die Ergänzung von Kopf- und Bauchmenschen ist in Veränderungsprozessen empfehlenswert. Veränderungsentscheidungen werden umso besser, je besser Analytik und Intuition miteinander verknüpft werden. Zudem braucht jedes agile Team neben aller Begeisterungsfähigkeit für das Neue genauso die Erdung und Überprüfung auf Machbarkeit, damit am Ende auch etwas Greifbares herauskommt.

Sie sind hier als Führungskraft gefordert, das Team zu befähigen, die jeweiligen Stärken und Schwächen realistisch einzuschätzen und dann bewusst zu nutzen, um sich gegenseitig optimal zu ergänzen. Überlegen Sie, wie Sie eine solche konstruktive Zusammenarbeit der verschiedenen Charaktere in den einzelnen Phasen eines Veränderungsprozesses noch stärker fördern können.

Veränderungsnotwendigkeit verstehen, digitale Veränderungsbereitschaft stärken

3

Warum kann es nicht so bleiben, wie es ist?



Warum kann es nicht so bleiben, wie es ist?
Veränderungsbereitschaft braucht Problembewusstsein

Überblick über die Inhalte dieses Kapitels

Warum kann es nicht so bleiben, wie es ist? Diese Kernfrage muss sich ein Mensch beantworten können, um zu Veränderungen bereit zu sein. Wenn er hierauf keine befriedigende Antwort hat und die Veränderung somit als nicht notwendig erachtet, wird er eher am Status quo festhalten. Mit anderen Worten: Veränderungsbereitschaft braucht Problembewusstsein. Wenn es eigentlich auch so bleiben könnte, wie es ist, bleibt Veränderung eher ein Gedankenspiel. Daher unterstützt dieses Kapitel bei der Suche nach Antworten auf die eingangs gestellte Frage nach dem „Warum“.

Darüber hinaus beschäftigt sich das Kapitel mit der großen universellen Veränderungsnotwendigkeiten im Arbeitsumfeld des 21. Jahrhunderts: der digitalen Transformation.

Die digitale Transformation führt zu fundamentalen Änderungen der Arbeitswelt und Gesellschaft. Historiker sprechen davon, dass in diesen Jahren eine ca. 150-jährige Epoche der Menschheitsgeschichte zu Ende geht. Die Epoche der Industrialisierung wird durch eine neue Gesellschaft und Arbeitswelt mit neuen Regeln und Werten ersetzt. Wir Menschen müssen für einen tief greifenden Wandel bereit sein – zur Sicherung der Arbeitsmarktfähigkeit und zur aktiven Gestaltung der digitalen Zukunft. Aktuell wird verbreitet noch die Vergangenheit verwaltet anstatt die Zukunft aktiv gestaltet. Sie erhalten in diesem Kapitel eine Übersicht über wesentliche Eckpunkte der digitalen Transformation, über die damit verbundenen Veränderungsnotwendigkeiten für uns Menschen sowie Impulse zur Stärkung Ihrer persönlichen digitalen Veränderungsbereitschaft.

3.1 Veränderungsbereitschaft braucht Problembewusstsein

Wovon ist hier die Entstehung von Veränderungsbereitschaft für konkrete Veränderungen in Ihrem Arbeitsumfeld abhängig?

Die Kernfrage – und sie muss klar und nachvollziehbar beantwortet werden – lautet:

Warum kann es eigentlich nicht so bleiben, wie es ist?

Wenn ein Mensch hierauf keine befriedigende Antwort bekommt und die Veränderung somit als nicht notwendig erachtet, wird er im Zweifelsfall am Status quo festhalten und keine Bereitschaft entwickeln, die eigene Komfortzone zu verlassen. Hier gilt es stattdessen ein gesundes Problembewusstsein zum Status quo zu entwickeln.

- Ein Problembewusstsein für den Status quo korreliert positiv mit Veränderungsbereitschaft. Wenn es für einen Menschen eigentlich auch so bleiben könnte, wie es ist, bleibt Veränderung eher eine theoretische Option, ein Gedankenspiel.

Häufig dagegen verhindert folgende Psychodynamik die Entstehung von Veränderungsbereitschaft: Wir regen uns über einen längeren Zeitraum immer wieder über den Status quo auf, dann kommt jemand und verkündet eine Veränderung und plötzlich erinnern wir uns nur noch an das Gute in der Vergangenheit, verherrlichen diese sogar und verteidigen den Status quo gegen jede Art von Veränderungen. Daher ist es in Veränderungsprozessen durchaus förderlich, sich immer wieder auch die bestehenden Probleme mit dem Status quo zu vergegenwärtigen.

- Erinnern Sie sich hierzu an drei konkrete Situationen in den letzten Monaten, in denen Sie sich über den bestehenden Status quo geärgert haben oder traurig oder enttäuscht waren. Fragen Sie sich, wie Sie die anstehenden Veränderungen aktiv gestalten können, diese Probleme zu mindern oder gar zu beseitigen.

Was nun aber, wenn Sie wirklich kein größeres Problem mit dem Status quo haben? Ihr Arbeitgeber initiiert jedoch größere Veränderungen, die auch Sie betreffen?

Nicht immer wird es gelingen, eine überzeugende Antwort auf die Frage nach dem „Warum“ einer Veränderung aus der eigenen Perspektive heraus zu finden. Wenn es zum Beispiel einem Unternehmen sehr gut geht, es vielleicht sogar von einem Rekordergebnis zum nächsten jagt. Hier könnte aus der Perspektive des einzelnen Mitarbeitenden eigentlich alles so bleiben, wie es ist, und ein Gefühl der Dringlichkeit zur Veränderung stellt sich nicht ein. Angesichts des in diesen Zeiten stark beschleunigten Wandels im Unternehmensumfeld ist ein frühzeitiges Handeln für Unternehmen allerdings mehr denn je überlebensnotwendig. Ein Gefühl von Sicherheit angesichts der aktuellen Gewinne birgt bei exponentiellen Veränderungen eine große Gefahr in sich. In diesen Fällen ist die Fähigkeit zum Perspektivwechsel ein wesentlicher Schlüssel zur Entwicklung einer Veränderungsbereitschaft.

- Die Antwort auf die Frage nach dem „Warum“ einer Veränderung ist oft aus der eigenen Perspektive nicht nachvollziehbar. Hier gilt es, aus anderen Perspektiven heraus aktiv nach Antworten zu suchen: Aus der Perspektive derjenigen, die die Veränderungsentscheidung getroffen haben oder auch aus der Perspektive von Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern.

Entweder können Sie sich dazu in die anderen Perspektiven gedanklich hineinversetzen oder Sie stellen anderen Menschen aktiv Fragen und ergründen neugierig deren Perspektive. Wichtig ist neben dem aktiven Stellen der richtigen Fragen natürlich auch das ebenso aktive Zuhören, also z. B. die Sicherung eines gemeinsamen Verständnisses der Antworten („Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?“) oder das vertiefende Nachfragen („Was genau meinen Sie ...?“). Die Bedeutung des Perspektivwechsels verdeutlicht auch folgende Parabel.

Die Macht der Perspektive – Die Blinden und der Elefant (vgl. Abb. 3.1)

Es waren einmal fünf blinde Gelehrte. Sie wurden vom König auf eine Reise geschickt und sollten herausfinden, was ein Elefant ist. So machten sie sich auf die Reise nach Indien. Dort wurden sie von einem Helfer zu einem Elefanten geführt. Die fünf Gelehrten versuchten nun, sich durch Ertasten ein Bild vom Elefanten zu machen. Als sie zurück zu ihrem König kamen, berichteten sie ihm

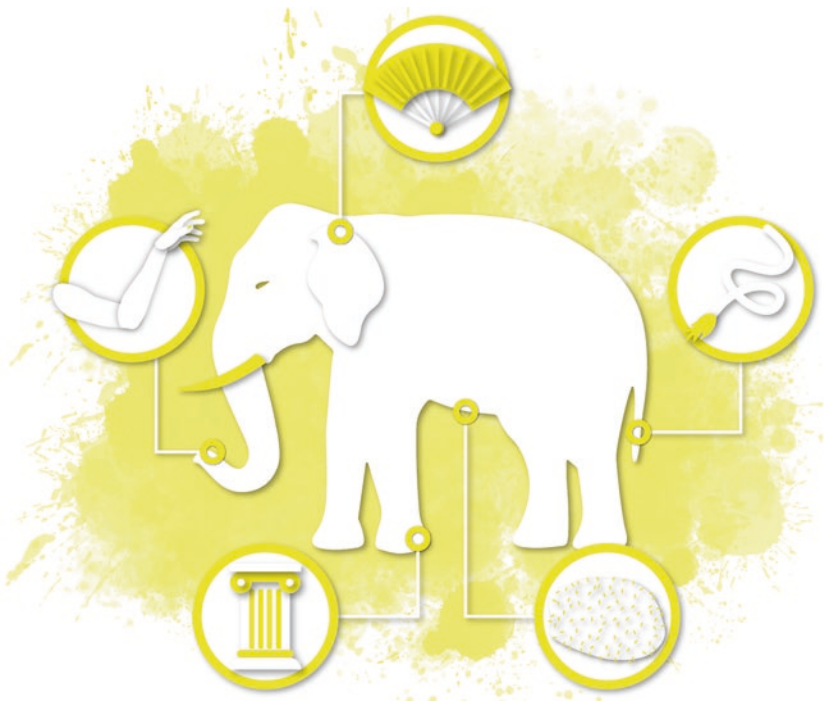


Abb. 3.1 Es ist wichtig die Perspektive zu wechseln

über den Elefanten. Der erste Weise stand am Kopf des Elefanten und hatte den Rüssel betastet. Er sagte: „Ein Elefant ist wie ein langer Arm.“ Der zweite Weise hatte das Ohr des Elefanten ertastet und widersprach: „Aber nein, ein Elefant ist wie ein großer Fächer.“ Der dritte Weise, der am Bein des Elefanten stand, widersprach auch: „Nein, ein Elefant ist wie eine dicke Säule.“ Und der vierte Weise, der den Schwanz des Elefanten ertastet hatte, widersprach ebenfalls heftig: „Ein Elefant ist wie eine Strippe mit einigen Haaren am Ende“. Der fünfte Weise schloss ab, mit der Meinung, dass ein Elefant eine riesige Masse mit Rundungen und Borsten sei, denn er stand am Rumpf des Tieres.

Die Weisen fürchteten nach ihren widersprüchlichen Äußerungen den Zorn des Königs. Doch der König lächelte und bedankte sich mit den Worten: „Ich weiß nun, was ein Elefant ist: Ein Elefant ist ein Tier mit einem Rüssel, der wie ein langer Arm ist, mit Ohren, die wie Fächer sind, mit Beinen wie starke Säulen, mit einem Schwanz, ähnlich einer kleinen Strippe mit ein paar Haaren daran und mit einem Rumpf, der wie eine große Masse mit Rundungen und einigen Borsten ist.“

Die Gelehrten senkten beschämt ihren Kopf, als sie erkannten, dass jeder nur einen Teil des Elefanten ertastet hatte und sie sich zu schnell damit zufriedengegeben hatten.

Dieses Gleichnis verdeutlicht sehr schön, dass verschiedene Perspektiven zu unterschiedlichen Einschätzungen der Realität führen und dass es eine absolute Wahrheit nicht gibt. Erst das Zusammensetzen der verschiedenen Perspektiven bzw. relativen subjektiven Wahrheiten ermöglicht ein vollständiges Bild.

- Was sind Ihre wesentlichen Erkenntnisse aus diesem Kapitel? Bitte tragen Sie diese in Ihr Lerntagebuch ein (siehe Kap. 12, Abb. 12.1 und 12.2). So geht kein wichtiger Gedanke verloren. Wenn Sie das Buch fertig gelesen haben, können Sie im Lerntagebuch immer wieder schnell auf diese Erkenntnisse zurückgreifen und sie für Veränderungen in Ihrem Leben nutzen.

3.2 Bereitschaft zu digitaler Transformation

Die Digitalisierung wird nicht nur die Arbeitswelt grundlegend verändern, sondern auch zu einem tief greifenden gesellschaftlichen Wandel führen. Historiker sprechen davon, dass in diesen Jahren eine ca. 150-jährige Epoche der Menschheitsgeschichte zu Ende geht. Die Epoche der Industrialisierung wird durch eine neue Gesellschaft und Arbeitswelt mit neuen Regeln und Werten ersetzt. Solch ein epo-

chaler Wandel bringt vielfältige Veränderungsnotwendigkeiten für uns Menschen mit sich.

Der epochale Wandel unserer Zeit: Interview mit Prof. Dr. Guido H. Baltes, Direktor des IST Innovationsinstituts, Experte für digitale Transformation

Freyth: *Veränderungen gab es schon immer. Warum handelt es sich bei den aktuellen Veränderungen um einen epochalen Wandel, was ist anders?*

Baltes: Mit der industriellen Revolution im späten 19. Jahrhundert brach das Zeitalter der mechanistischen Ökonomie an und das Menschenbild des Homo Öconomicus dominierte. Auf dem Boden des Taylorismus und des Industrial Engineering betrachtete man Unternehmen und die Arbeit von Menschen darin sehr mechanistisch. Mensch und Maschine sollten demnach deterministisch zusammenwirken, so wie ein Uhrwerk, bei dem ein Zahnrad in das andere greift. Menschen wurden mit den gleichen Methoden aus dem mechanistischen Bereich behandelt wie tote Materie. Reflexion und Sinnsuche des Humanismus früherer Jahre mussten dem Paradigma der Maschine, des mechanistischen Funktionierens, weichen.

In der heutigen VUKA-Welt funktionieren diese mechanistischen Wirkprinzipien, lineare Zusammenhänge oder „Wenn-dann-Beziehungen“ nicht mehr: Durch Dynamik und Komplexität ist vieles nicht mehr vorherzusagen und somit Planung auch wenig hilfreich. Wir stehen vergleichsweise wieder eher vor der Situation eines Entdeckers, der Schritt für Schritt unbekanntes Land betritt, dem noch keine Landkarte dafür zur Verfügung steht, sondern der diese vielmehr im Laufen durch Ausprobieren entwickelt (Abb. 3.2).

Daher erleben wir die Entwicklung neuer Paradigmen, grundlegend anderer Steuerungsmechanismen, Managementprinzipien, Werte und Regeln. Damit werden 150 Jahre mechanistische Industrialisierung abgelöst. Wir haben für dieses neue Zeitalter noch keine gute Bezeichnung, viele nennen es gerade „digitales Zeitalter“, aber das trifft es nur unvollständig.

Freyth: *Welche besonderen Herausforderungen ergeben sich daraus für die Veränderungsbereitschaft von Menschen?*

Baltes: Unternehmen, d. h. Führungskräfte und Mitarbeitende unterschätzen derzeit oft noch den tief greifenden Charakter der aktuellen Veränderungen und die damit verbundenen Veränderungsnotwendigkeiten. Es scheint ja in vielen Bereichen im Moment Bewährtes noch gut zu funktionieren. Noch gibt es kein Gefühl einer Krise, entwickelt sich kaum akuter Handlungsdruck. Aber auch, wenn es sich aktuell so anfühlt, als würde sich gar nicht so viel verändern, gilt es sich immer wieder vor Augen zu führen, dass wir mitten drin sind, eine Zukunft zu entwickeln, die fundamental anders aussehen wird als die bekannte Vergangenheit der letzten 150 Jahre.



Abb. 3.2 Mechanistisches vs. digitales Zeitalter

Wir scheinen dazu zu neigen, eher der vermeintlich sicheren Empirie der Vergangenheit zu vertrauen als den unsicheren Chancen der Zukunft. Aus vielerlei Gründen aber wird sich diese Empirie nicht fortsetzen – ähnlich wie das Verhältnis von Truthahn und Mensch sich an Thanksgiving fundamental ändert.

In diesem epochalen Wandel sind einzelne Technologien oder Webseiten nur Symptome oder Vorboten dieser neuen Zeit. Entscheidender ist, dass wir große Veränderungen erleben werden, auch in gesetzlichen Rahmenbedingungen und unserer gesellschaftlichen Ordnung. Ganz so, wie wir es bei der letzten Veränderung ähnlicher Art, der Industrialisierung im späten 19ten Jahrhundert, auch erlebt haben: In der Gründerzeit der mechanistischen Industrialisierung, etwa so um das Jahr 1870, gab es vieles noch nicht, was für uns heute selbstverständlich ist. Es gab beispielsweise weder Marken- noch Patentgesetz und Bismarcks Sozialgesetzgebung war ebenfalls nicht in Sicht.

Ganz ähnlich wie 1870 in Bezug auf die Industrialisierung stehen wir 2020 in Bezug auf das digitale Zeitalter erst am Beginn der vielen Umwälzungen, die diese neue Epoche mit sich bringen wird. Wir sind erst am Anfang, gute und pas-

sende Regeln und Prinzipien für den Umgang mit den digitalen Herausforderungen zu finden und die kommenden gesellschaftlichen Veränderungen zu gestalten.

Freyth: *Welche besonderen Herausforderungen ergeben sich daraus für die Unternehmen?*

Baltes: Deutschland ist über die 150 Jahre der mechanistischen Industrialisierung zu so etwas wie einem Weltmeister geworden. Führungskräfte und Mitarbeitende haben darüber die mechanistischen Prinzipien von Planung, Organisation und Kontrolle bis zur Perfektion verinnerlicht.

Aber nun sind gänzlich andere, teils den alten widersprechenden Prinzipien gefragt: Es gilt beispielsweise Kontrollverlust auszuhalten, die Bereitschaft zu entwickeln, auch in unsichere Veränderungen zu investieren, solche die nicht planbar und berechenbar sind. Im Zeitalter der Mechanisierung war aber Kontrollverlust und Unsicherheit ein Indikator für Systemfehler, dafür, dass etwas schief läuft. Deswegen haben wir damit heute selten einen guten Umgang, außer der Neigung, beides zu vermeiden. Im digitalen Zeitalter aber werden Unsicherheit und Kontrollverlust für lange Zeit unsere Begleiter bleiben. Die Fähigkeit, unter Unsicherheit zu entscheiden und handlungsfähig zu bleiben, wird daher eine der Schlüsselkompetenzen der Zukunft. Diese Fähigkeit wird solche Unternehmen, die die Transformation bewältigen, von solchen unterscheiden, die in dieser Transformation scheitern.

Freyth: *Wie schätzen Sie die Bereitschaft ein, diese Herausforderungen aktiv anzugehen?*

Baltes: Unternehmen sowie viele Führungskräfte und Mitarbeitende haben in den letzten Jahrzehnten einen hohen Besitzstand aufgebaut. Entscheidungstheoretiker können gut zeigen, dass Risiken nicht nach ihrer absoluten Höhe, sondern relativ zum bestehenden Besitzstand bewertet werden. Dementsprechend haben wir gefühlt auch viel zu verlieren.

So mag es unvernünftig und zu riskant erscheinen, in digitale Geschäftsmodelle zu investieren, deren Rendite man noch nicht kennt und deren Erfolgschancen man noch nicht einschätzen kann. Zudem betritt man bei Projekten zur digitalen Transformation in der Regel neue technische Felder und kann oft nicht gut einschätzen, wie wahrscheinlich es ist, dass das Projekt technisch erfolgreich umgesetzt werden kann. Daher kann es sein, dass wir zwar den Wandel wahrnehmen, aber nicht ausreichend auf ihn reagieren. Dies wäre auch ein Erklärungsansatz dafür, dass gerade in den letzten Jahren im deutschen Mittelstand zunehmend weniger in Forschung und Entwicklung investiert wird.

Wir scheinen in Deutschland angesichts der digitalen Transformation, wohl geprägt von den vielen erfolgreichen Jahrzehnten, von einer Haltung des skeptischen Abwartens bestimmt zu sein, die wichtige Entscheidungen aufschiebt,

getreu dem Motto: Wir werden das schon hinkriegen, wenn wir uns nur ernsthaft darum bemühen.

Ich glaube das nicht und bin bei dieser Einschätzung geprägt durch meine internationale Lehrtätigkeit in China und den USA. Ich sehe gerade gegenüber China nicht, wie dieses Überlegenheitsgefühl sachlich begründet werden könnte. Vielmehr scheint mir die deutsche Haltung ein Ausläufer spätkolonialistischen Selbstverständnisses zu sein.

Es ist genau das Gegenteil wahr: China hat in den letzten Jahren sukzessive wichtige industrielle Bereiche und Innovationsfelder besetzt, von denen man jahrelang glaubte: „Das werden die niemals schaffen.“ Nun heißt es auf unserer Seite: „Das werden wir schon aufholen.“ Wenn man aber sieht, mit welchem Selbstbewusstsein und wie erfolgreich China derzeit im Handelskrieg gegen die derzeit noch größte Wirtschaftsnation, die USA, vorgeht, kann man daran nur ernsthaft zweifeln. Wir werden daher ein neues Selbstverständnis als Nation entwickeln müssen, nicht mehr als Exportweltmeister zu dominieren, sondern zu kooperieren.

Je länger wir uns gegen diese vielleicht schwierige Einsicht wehren und kein angemessenes Problembewusstsein entwickeln, je mehr Zeit wir brauchen, eine echte Veränderungsbereitschaft aufzubauen, desto eher verpassen wir die Chance, die notwendige Veränderung aktiv und positiv zu gestalten.

Die Folgen einer solchen zu späten Veränderungsbereitschaft kann man sich gut am Beispiel des Ruhrgebiets vor Augen führen. Am Ende der frühen Industrialisierung, zum Start des 20ten Jahrhunderts, war dies die produktivste Industrieregion Europas – heute ist es eine fast deindustrialisierte Zone. Die Ursache ist vor allem darin zu finden, dass die ansässigen Stahl- und Kohleunternehmen ihr Geschäftsmodell auch dann noch gnadenlos durchgezogen haben, als der Markt in den 70er- und 80er-Jahren sehr klar das Ende signalisiert hat. Zum Schluss wurde sogar der Staat motiviert, die Industrie ein paar weitere Jahre mit dem Kohlepfennig künstlich zu beatmen, statt die gleichen, immensen Geldsummen in den ach so risikoreichen Wandel zu investieren. Man kann das Ergebnis heute im Industriemuseum Ruhrgebiet besichtigen – und daraus sollten wir alle lernen.

Denn wer sich weigert, aus der Geschichte zu *lernen*, ist dazu verdammt, *sie zu wiederholen*. Die aktuelle Diskussion um den Strukturwandel in den Braunkohlegebieten bzw. den ökologisch sinnvollen Kohleausstieg gibt ein schönes Beispiel dafür.

Freyth: Was kann getan werden, um die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen?

Baltes: Um für den aktuellen Wandel eine angemessene Veränderungsbereitschaft zu entwickeln, ist es eine wichtige Voraussetzung, dass die Menschen sich viel aktiver und umfassender als ich es aktuell erlebe, mit den Inhalten der digitalen Transformation auseinandersetzen. Nur so kann man überhaupt erst

begreifen, dass es um mehr geht, als nur um eine weitere Automationswelle in der Produktion oder neue Softwareapplikationen im Büroalltag.

Ich teile diese Einschätzungen von Guido Baltes. In meinen Seminaren und der Beratung erlebe ich sehr häufig, dass vielen Menschen die Dimension dieses digital getriebenen Wandels nicht annähernd bewusst ist und sie daher auch keine den Veränderungen angemessene Veränderungsbereitschaft aufbauen. Die meisten Beschäftigten gehen noch jeden Tag an einen Arbeitsplatz, bei dem im täglichen Erleben nur wenig dieser tief greifenden Veränderungen spürbar ist oder sie sehen allenfalls ein Puzzle-Stück und nicht das gesamte Ausmaß der Transformation.

Zudem erreicht die digitale Transformation verschiedene Branchen in unterschiedlicher Geschwindigkeit. Während manche Branchen bereits frühzeitig in den Strudel der digitalen Veränderungen gezogen wurden (wie z. B. Retail, Financial Services, Media & Entertainment), steht in anderen Branchen die digitale Disruption später an, wird aber nicht weniger fundamental ausfallen (wie z. B. Healthcare, Manufacturing, Transportation).

- Für den Aufbau von digitaler Veränderungsbereitschaft ist es wichtig, das Big Picture der digitalen Transformation zu erkennen und den Gap zwischen dem alltäglichen Erleben und den weit darüber hinaus gehenden fundamentalen Veränderungen jenseits der eigenen Organisationsgrenzen zu schließen.

Daher finden Sie nachfolgend eine Übersicht über wesentliche Aspekte der digitalen Transformation und den Versuch, die Entwicklungen im Gesamtbild in Kurzform darzustellen:

- **Automation gab es schon immer. Aber der Einsatz digitaler Roboter ermöglicht künftig viel weitreichendere Prozessautomatisierung als heute.** Wiederkehrende und standardisierte Prozesse und Aufgaben, welche aktuell noch durch Menschen ausgeführt werden, könnten künftig komplett automatisiert werden. Es gibt Prognosen, die besagen, dass bis 2025 mehr Aufgaben bzw. Arbeitsstunden von Robotern erledigt werden als von Menschen.
- **Menschen können die ungeheuren Datenströme kaum mehr zu Wissen und Information verarbeiten. Algorithmen können** in einer Sekunde mehr Daten verarbeiten als Menschen in einem Jahr. Intelligente Algorithmen finden daher zunehmend in Dienstleistungsberufen Einzug. Sogenannte **Dataisten** glauben, dass Datenverarbeitung vollständig Big Data und Computeralgorithmen mit ihren das menschliche Hirn weit übertreffenden Kapazitäten anvertraut werden

sollten. Algorithmen werden vor diesem Hintergrund zunehmend in Entscheidungsprozesse eingebunden. So wurde beispielsweise bei einem in Hongkong ansässigen Unternehmen (Deep Knowledge Ventures) ein Algorithmus namens VITAL in den Vorstand berufen, um Investitionsempfehlungen zu geben. **Es ist offen, in welchem Ausmaß Algorithmen künftig die Entscheidungen von Menschen übernehmen.**

- **Die immense digitale Leistungsfähigkeit wird viele menschliche Berufsbilder radikal ändern oder ersetzen.** Beispiele: Chatbots ersetzen zunehmend menschliche Mitarbeitende im Kundenservice, da sie Kosten sparen und für den Endnutzer der Unterschied zwischen einem menschlichen Mitarbeiter und künstlicher Intelligenz im Kundendialog kaum noch bemerkbar ist – und Chatbots sogar eine schnellere und gezieltere Problemlösung versprechen. Zeitintensive Aufgaben und wiederholte Routinen in der Administration von Unternehmen werden zunehmend schneller, zuverlässiger und kostensparender von künstlicher Intelligenz übernommen. Digitale Lehrer (interaktive Algorithmen) vermitteln den Schülern die Lehrinhalte zugeschnitten auf den jeweiligen Persönlichkeitstyp, überprüfen sofort die Antworten und werten Fehler aus. Der Berufsalltag von Anwälten wird sich durch Suchalgorithmen verändern, die in viel kürzerer Zeit Präzedenzfälle, Urteile und Gesetzeslücken als der Mensch finden und auswerten. Das Programm Watson von IBM bietet zahlreiche Vorteile in der Medizin: Es kann jede Information über alle Krankheiten, Medikamente, Forschungsergebnisse, medizinische Statistiken, die es jemals auf der Welt gab, speichern, täglich aktualisieren und sofort zur Verfügung stellen. Kombiniert mit der vollständigen Krankheitsgeschichte und dem Genom der Patienten bietet es zahlreiche Vorteile gegenüber Medizinern. In der Diagnostik gibt es verschiedene Experimente, in denen Computeralgorithmen zuverlässiger Krebs diagnostizieren als menschliche Ärzte.
- **Natürlich werden bis auf weiteres nicht alle menschlichen Ärzte, Anwälte und Lehrer verschwinden. Allerdings diskutieren bereits heute zahlreiche Autoren die Frage des Mehrwerts von Menschen im Vergleich zu Robotik und künstlicher Intelligenz.** Eine These vieler Analysen ist, dass Aufgaben, die ein höheres Maß an Kreativität verlangen, erst einmal in menschlichen Händen bleiben. Allerdings gibt es auch hier bereits Entwicklungen, die aufzeigen, dass künstliche Intelligenz in hoher Qualität kreative Jobs erledigen kann, wie z. B. komponieren, dichten, schreiben, zeichnen. Eine weitere These ist, dass Menschen in bestimmten Bereichen immer noch von einem emphatischen Menschen auf der anderen Seite behandelt oder beraten werden wollen. Bei dieser Argumentation gilt es zu bedenken, dass auch Menschen nicht immer einfühlsam sind, sondern mal müde oder schlecht gelaunt sind oder aufgrund von Vorurtei-

len ihr Gegenüber nicht wertschätzend behandeln. Der Algorithmus am anderen Ende kann dagegen immer zuverlässiger den menschlichen Gefühlszustand analysieren und dann die Reaktion wählen, die dazu am stimmigsten ist. Der Algorithmus von Facebook kann so heute schon die Disposition und Persönlichkeit von Menschen besser einschätzen als Lebenspartner oder Eltern. Auch der Vormarsch der Pflegeroboter weist jene Stimmen in die Schranken, die in sozialen Berufen eine Alleinstellung des Menschen gesehen hatten. **Die Felder, die auch Experten für nicht ersetzbar durch Robotik oder künstliche Intelligenz hielten, schrumpfen somit kontinuierlich.**

- **Die Zukunft der menschlichen Arbeit** vorherzusagen war noch nie leicht, die revolutionären neuen Technologien machen es jedoch aktuell noch schwerer. Einen Anfang machte 2013 die Oxford Studie „The Future of Employment“, in der die Forscher Frey und Osborne analysierten, mit welcher Wahrscheinlichkeit bestimmte Berufsgruppen in den kommenden 20 Jahren von Algorithmen übernommen werden. Sie schätzten ein, dass 27 % der Arbeitsplätze in den USA stark gefährdet sind und führten für viele Berufsgruppen konkrete Gefährdungsparameter auf. Andere Zukunftsforscher halten das für zu pessimistisch und weisen darauf hin, dass schon mit der industriellen Revolution Ende des vorletzten Jahrhunderts die Menschen Angst davor hatten, dass die Mechanisierung zu massenhafter Arbeitslosigkeit führt und dies dann bekanntlich nicht eintrat, da neue Berufe entstanden und es weiterhin Tätigkeiten gab, die Menschen besser als Maschinen leisten konnten. Analog dazu verweisen diese Zukunftsforscher darauf, dass auch dieses Mal der Wegfall von Arbeitsplätzen durch das Entstehen von neuen Arbeitsplätzen kompensiert werden könnte. Wieder andere weisen auf Faktoren hin, die die aktuellen Veränderungen nicht vergleichbar mit den damaligen machen und daher dieses Mal die Gesetze der Vergangenheit als ungültig erachten.
- **Eine OECD Studie aus dem Jahr 2018 warnt davor, dass gerade Deutschland stärker betroffen sein wird als andere Industriestaaten und mit ca. 54 % an bedrohten Arbeitsplätzen über dem Durchschnitt der OECD-Mitgliedstaaten liegt.** Die OECD rechnet aus, dass in 15 bis 20 Jahren ca. 18 % der Arbeitsplätze durch Roboter oder eine Software übernommen werden und sich ca. 36 % der Arbeitsplätze grundlegend ändern können. Fazit: Fest steht, dass sich in absehbarer Zeit die einzelnen Berufe stark verändern werden, viele Jobs mit einem hohen Maß an Routine und Standardisierung wegfallen und neue, anspruchsvollere Jobs, die wir heute noch gar nicht kennen, entstehen werden. **Als wirksamstes Mittel gegen den drohenden Jobverlust nennt die OECD: Bildung und lebenslanges Lernen.** Ein Erfolgsrezept zum Erhalt der menschlichen Arbeitsfähigkeit wird es sein, **wie gut der Einzelne an der**

Schnittstelle zu Robotik und KI agiert und welche menschlichen Fähigkeiten er hier für sich als gute Ergänzung erkennt und gezielt nutzt. Es gilt zudem, nicht nur persönlich sehr flexibel zu sein, sondern auch gut informiert, um sich frühzeitig immer wieder neu auszurichten und weiterzubilden. Es bleibt an dieser Stelle eine immense Herausforderung, Millionen von Beschäftigten – auch im fortgeschrittenen Alter – für neu entstehende Tätigkeiten und Berufsbilder fit zu machen.¹

- **Zukunftsforscher beschäftigen sich angesichts dieser Entwicklungen mit der Frage, was das für die Zukunft der menschlichen Arbeit generell und für künftige gesellschaftliche Entwicklungen bedeutet.** Wenn tatsächlich mehr als die Hälfte aller Jobs in Deutschland wegfallen oder sich radikal verändern und sich parallel dazu weiterhin der demografische Wandel ebenso tief greifend vollzieht, stellen sich nicht nur persönliche Herausforderungen für die Betroffenen, sondern darüber hinaus große gesellschaftliche Aufgaben. Konzepte der Vergangenheit wie Kurzarbeit oder Lohnzurückhaltung bieten keine Lösungen mehr. Die bestehenden Sozialsysteme werden in diesem Umfang keine Sicherheit bieten können. Da die Jobs, die neben Robotik und künstlicher Intelligenz noch von Menschen übernommen werden, eine gute Ausbildung erfordern, stellt sich die Frage, wie Menschen sich beschäftigen und ein zufriedenes Leben führen werden, deren Fähigkeiten und Potenziale hierzu nicht reichen. Manche Philosophen beschreiben dazu aktuell die aus ihrer Sicht verlockende Chance auf ein Leben, erfüllt von selbstbestimmtem Tun ohne den Zwang zur Erwerbstätigkeit. Es ist dringend erforderlich, viel konsequenter und umfassender als bisher neue ökonomische und gesellschaftliche Modelle zu diskutieren. Dann könnten sogar durch die Verknüpfung von digitaler Transformation und der ebenso erforderlichen ökologischen Transformation große Chancen realisiert werden.
- **Angesichts der vielfältigen bisherigen technologischen und gesellschaftlichen Umwälzungen in der Menschheitsgeschichte war ein Faktor jedoch bisher immer konstant: die Menschheit als solche. Auch dies ändern aktuelle Entwicklungen, die darauf abzielen den Menschen weiterzuentwickeln.** Googeln Sie hierzu einfach mal Mensch2.0. So findet in der Medizin aktuell ein Paradigmenwechsel statt: Der Fokus der Forschung liegt nicht mehr allein auf dem Heilen, sondern auch dem „Verbessern“ des Menschen. So wird mit Helmen experimentiert, die elektromagnetische Felder erzeugen, um bestimmte Ge-

¹Weitere interessante Studien zur Zukunft der Arbeit sind: Studie Weltwirtschaftsforum 2018 „The Future of Jobs“, Studie Bitkom (Februar 2018), Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Studie 2018.

hirnaktivitäten zu hemmen oder zu stimulieren, um die kognitiven Fähigkeiten zu steigern, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen oder die Konzentration auf bestimmte Aufgaben zu stärken. Andere suchen durch eine direkte Schnittstelle zwischen Gehirn und Computer (**Brain-Computer-Interfaces BCI**) Zugänge zu neuen Erfahrungen. Digitalisierung bedeutet nicht mehr nur, dass der Mensch mit dem Computer gut zusammenarbeitet, sondern rückt zunehmend in der Forschung die Integration der Schnittstelle zwischen Gehirn und Computer, Nanoroboter oder künstlicher Intelligenz in den Fokus. Die Entwicklung von sogenannten **Cyborgs** zielt darauf ab, unseren menschlichen Körper mit nicht-organischen Apparaten zu verschmelzen (z. B. mit künstlichen Augen, bionischen Händen oder Millionen von winzigen Nano-Robotern, die in unseren Blutbahnen unterwegs sind, um Probleme zu diagnostizieren und Schäden zu beheben). So wurden zum Speichern personalisierter Sicherheitsinformationen bereits Mikrochips in menschliche Hände eingepflanzt, um mit einer Handbewegung Türen zu öffnen und Kopiergeräte zu bedienen und künftig auch mit dieser Technik bezahlen zu können. Ins Hirn eingepflanzte Computerchips können bereits heute menschliche Emotionen regulieren oder Patienten mit Gedächtnisstörungen dabei helfen, sich Dinge wieder merken zu können. Auch Bioingenieure entwickeln den Menschen so weiter, dass sie das biochemische Gleichgewicht verändern, Gehirnströme neu ausrichten etc. Eine andere menscheitsverändernde Entwicklung ist der sogenannte Transhumanismus. **Transhumanisten** in den USA arbeiten an der Unsterblichkeit des Menschen und wollen genoptimierte Menschen herstellen. Rund um das MIT in Cambridge arbeitet die Bio-tech-Szene an einer gentechnischen Revolution, um die Natur des Menschen entsprechend zu optimieren. Manche Ökonomen veröffentlichen sogar Thesen, dass nicht-optimierte Menschen langfristig nutzlos sein werden.

Damit möchte ich diesen Überblick abschließen, um zu verdeutlichen, dass vieles von dem, was Menschen immer noch dem Science-Fiction-Genre zuordnen, bereits Realität geworden ist, und ein Transformationsprozess in Gang gekommen ist, der die Welt radikal verändert und der uns Menschen künftig vor vielschichtige persönliche Veränderungsherausforderungen stellt.

Es wäre angemessen, diese ganz schnell und mit viel Einsatz und Energie in der Breite der Gesellschaft anzugehen. Doch dies geschieht aktuell nach meiner Beobachtung noch viel zu wenig. Warum?

Eine Erklärung ist, dass Menschen angesichts der komplexen und teilweise auch bedrohlich erscheinenden Veränderung oft zu einer „Vogel-Strauß-Strategie“ greifen, die Entwicklungen ausblenden und sich an ihren im Moment (noch) wenig betroffenen Alltag oder vereinfachende Antworten klammern.

Dies ist zwar menschlich verständlich, führt allerdings dazu, dass man sich der Fremdsteuerung ausliefert und die weitere Gestaltung unserer Lebenswelt sowie den Umgang mit den die Welt fundamental verändernden neuen Möglichkeiten anderen – insbesondere den kommerziellen Anbietern und Investoren der neuen Technologien – überlässt. Da auch die Politik in weiten Teilen hier ein Vakuum entstehen lässt, keine ausreichend tiefe Diskussion über sinnvolle Zukunftsbilder führt und nicht in eine angemessen umfassende Gestaltung der digitalen Welt einsteigt, können die kommerziellen Anbieter und Investoren seit geraumer Zeit wesentliche Fragestellungen der Menschheitsgeschichte weitgehend jenseits von öffentlichen Diskussionen und demokratischen Prozessen übernehmen und gestalten.

- Kernfrage: Die Digitalisierung gestaltet die Welt, und wer gestaltet die Digitalisierung? Noch verfügen wir Menschen über vielfältige potenzielle Entscheidungs- bzw. Gestaltungsfreiräume. Je länger wir diese aber nicht in der Breite der Gesellschaft aktiv nutzen, desto kleiner werden sie. Daher ist es zwingend notwendig, die Bereitschaft zu stärken, sich mit den tief greifenden Veränderungen der digitalen Transformation aktiv zu beschäftigen.

Ein wichtiges Wesensmerkmal digital getriebener Veränderungen ist, dass diese auf exponentiellen Leistungsentwicklungen bzw. technischen Innovationen beruhen. Hierin liegt eine weitere Erklärung für die unangemessene Beteiligungsslosigkeit so vieler Menschen in diesem epochalen Wandel. Exponentielle Zusammenhänge entsprechen typischerweise nicht unserer intuitiven Vorstellung. Wir sind von Natur aus trainiert und gewohnt, in linearen Zusammenhängen zu denken und auch zu planen.

Um die Auswirkungen anschaulich zu beschreiben, greife ich die Idee von Brynjolfsson & McAfee vom MIT auf, den Kern des digitalen Wandels anhand der Legende von der Erfindung des Schachspiels zu beschreiben ([8], S. 60 ff.).

Legende von der Erfindung des Schachspiels (Abb. 3.3)

Zur Erfindung des Schachspiels wird eine Legende in verschiedenen Abwandlungen erzählt, die im Kern auf der folgenden Geschichte beruht: Um die Aufmerksamkeit seines Königs zu gewinnen, soll ein weiser Mann das Schachspiel entwickelt haben, das den König als wichtigste Figur zeigt – der ohne die Hilfe der Bauern aber nicht obsiegen kann. Um sich für diese anschauliche Lebensweisheit zu bedanken, gewährt der König dem Weisen einen freien Wunsch. Dieser wünscht sich nur Reis, jedoch nach der Regel, dass auf das erste Feld des Schachspiels ein Korn, auf das zweite Feld das Doppelte, also zwei Körner, auf das dritte wiederum das Doppelte, also vier Körner, und so weiter gelegt werden



Abb. 3.3 Exponentielle Veränderungen und die Schachbrettlegende

sollen. Nach der Legende ist der König gleichermaßen belustigt wie erbost über die vermeintliche Bescheidenheit des Weisen – bis sein Vorsteher berichtet, im ganzen Reich keine ausreichende Menge an Reis aufbringen zu können.

Und der Vorsteher schätzt das völlig richtig ein, denn die scheinbar einfache Rechenregel führt auf eine exponentiell wachsende Reihenfunktion. Dabei liegen auf dem letzten Feld der ersten Hälfte des Schachbretts „nur“ etwa 2 Mrd. Reiskörner – zunächst eine beeindruckende Zahl, aber doch nur die Jahresernte eines nicht übergroßen Reisfeldes. Erst auf der zweiten Hälfte werden die Zahlen unfassbar groß und erreichen auf Feld 64 eine Anzahl von Reiskörnern, die sich höher auftürmen würde als der Mount Everest und mehr Reis umfassen würde, als die Menschheit bisher in Summe geerntet hat: mehr als 18 Trillionen (18.000.000.000.000.000.000). Daher konnte der König den nur scheinbar bescheidenen Wunsch des Weisen tatsächlich nicht erfüllen.

Wenn man „lineares Denken“ auf exponentielle Zusammenhänge anwendet, führt das typischerweise zu zwei Arten möglicher Fehleinschätzungen (Abb. 3.3):

- Die frühe Phase der exponentiellen Entwicklung ist langsamer als die lineare Erwartung. So kann aus anfangs überschießendem Optimismus Enttäuschung werden, wenn sich das Neue nicht so gut entwickelt wie erwartet. Möglicherweise führt dies zu dem Fehltritt, das Neue als nicht erfolgreich abzuwerten. So wie beispielsweise Nokia die Wirkung des anfangs langsamen Marktwachstums des ersten Touchscreen-Smartphones von Apple unterschätzt hat und dann nicht mehr den Anschluss an die sich exponentiell veränderten Kundenpräferenzen fand. Vergleichbar machen dies viele Menschen aktuell noch mit den Fehlern in KI-Systemen – und das behindert die Entstehung von Veränderungsbereitschaft.
 - Die späte Phase der exponentiellen Entwicklung ist extrem steiler als die lineare Erwartung. Das Ergebnis ist, dass diejenigen, die die Entwicklungen nur beobachten und zu lange abwarten, bis sie selbst aktiv werden, dann überrollt werden und nicht mehr den Anschluss an die sich exponentiell entwickelnden Veränderungen finden. Die mangelnde Veränderungsbereitschaft der frühen Phase ist später dann oft nicht mehr wett zu machen.
- Die menschliche Herausforderung in den aktuellen exponentiellen Veränderungen ist es demnach, auch feine und dennoch fundamentale Veränderungssignale frühzeitig wahrzunehmen, schnell eine Veränderungsbereitschaft aufzubauen und ins Tun zu kommen – bevor der Zug abgefahren ist.

Wenn Ihnen als Leser die bereits skizzierten digitalen Veränderungen sehr weitreichend erschienen, so gilt es sich zu verdeutlichen, dass wir noch am Anfang der digitalen exponentiellen Transformation stehen. Vergleichbar vielleicht mit der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts bei der ersten industriellen Revolution. Wie McAfee vom MIT es ausdrückte [8]: „Seit etwa 2006 treten wir in die zweite Hälfte des Schachbretts ein ... Von den kommenden, dramatischen Entwicklungen haben wir bisher noch kaum etwas gesehen.“ Wir stehen gerade, ähnlich wie der König im Reisbeispiel, vor einer exponentiellen, die menschliche Vorstellungskraft sprengenden Entwicklung.

- Von uns Menschen ist für die kommenden fundamentalen Veränderungen eine ebenso fundamentale Veränderungsbereitschaft gefordert – und das, obwohl wir nicht wissen, wohin die Reise genau geht und wir das Ziel nicht klar anvisieren können.

3.3 Impulse für Leser in einer Führungsrolle

Impulse zur Stärkung der Bereitschaft zur digitalen Transformation

Von zentraler Bedeutung ist es, den Mitarbeitenden die anstehenden Veränderungen der digitalen Transformation mit allen Gesamtzusammenhängen als Big Picture transparent zu machen. Dabei gilt es vor allem, dies in einer verständlichen Sprache zu vermitteln. Da viele Neuerungen des digitalen Wandels mit etlichen Fremdwörtern, neuen Fachbegriffen oder Anglizismen daherkommen, ist es wichtig, immer wieder „zu übersetzen“ und die Inhalte zu verdeutlichen, um das Verständnis der Zuhörer zu sichern. In einem meiner Seminare meinte mal eine Teilnehmerin, es sei für sie wie Vokabeln lernen, aber sie sei sehr dankbar dafür, im Seminar die ganzen neuen Begrifflichkeiten erklärt zu bekommen. Sie fühlte sich nach dem Seminar viel sicherer, über die Neuerungen mitzudiskutieren, anstatt diesen Gesprächen wie zuvor mangels Verständlichkeit aus dem Weg zu gehen. Schaffen auch Sie für Ihre Mitarbeitenden einen Raum, um sich mit der Begriffswelt vertraut zu machen. Dies ist Voraussetzung für die Entstehung einer Bereitschaft, sich mit dem Neuen zu befassen.

Da viele digital getriebene Veränderungen für Menschen wenig fassbar, manchmal zu abstrakt erscheinen, ist es wichtig, das Neue nicht nur mit Worten zu erklären, sondern auch für die Mitarbeitenden erlebbar zu machen. Hier entstehen aktuell verschiedene Agenturen, die darauf spezialisiert sind, digitale Innovationen in Firmenevents erfahrbar zu machen.

Grundsätzlich ist es dabei wichtig zu transportieren, dass es sich nicht um eine Ansammlung aktueller Innovationen handelt, sondern um die Symptome eines epochalen Wandels, der eine fundamentale Veränderungsbereitschaft von uns Menschen erfordert.

Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden darüber hinaus Unterstützung zum Aufbau der ggf. notwendigen digitalen Kompetenzen an, damit die digitale Transformation bewältigbar erscheint. Denn die individuelle Einschätzung des Bewältigungspotenzials wird Einfluss darauf haben, wie ein Mitarbeitender einer Veränderungssituation begegnet.

Auch wenn Ihre Branche oder Organisationseinheit aktuell in der Reihenfolge der digitalen Disruption noch etwas weiter hinten steht und die Auswirkungen noch nicht so stark spürbar sind, empfehle ich, sich mit den Prognosen für Ihr Business frühzeitig zu beschäftigen, um die notwendige

Veränderungsbereitschaft zu erzeugen und rechtzeitig ins Handeln zu kommen. Verdeutlichen Sie sich dazu die oben skizzierten Herausforderungen exponentieller Veränderungen.

Verschiedene Institute oder Beratungen haben für die unterschiedlichen Branchen Prognosen zur Rangfolge der digitalen Disruption veröffentlicht, und ich empfehle, diese im Internet zu recherchieren. Interessant finde ich hier beispielsweise die Deloitte Digital Disruption Map [7], die Ausmaß und Reihenfolge der digitalen Veränderungen für verschiedene Branchen in vier Quadranten differenziert:

- a. kurze Lunte – großer Knall (ICT&Media, Banking, Retail etc.)
- b. lange Lunte – großer Knall (Manufacturing, Healthcare, Transportation, Utilities, Agriculture, Government),
- c. kurze Lunte – kleiner Knall (Construction),
- d. lange Lunte – kleiner Knall (Mining, Oil, Gas, Chemicals).

Vor allem wenn Ihre Branche sich im Quadranten b) befindet und der Gap zwischen den heute bereits spürbaren digitalen Veränderungen und dem Ausmaß der zu erwartenden Änderungen besonders groß ist, gilt es in der Führungsarbeit frühzeitig die Perspektive der Mitarbeiter zu weiten und einen Fokus auf die frühe Stärkung der Veränderungsbereitschaft zu legen. Fördern Sie das Denken über den Tellerrand hinaus in einer Gesamtperspektive.

Gerade an diesem Punkt erlebe ich in meiner Beratung immer wieder viele Befürchtungen, die letztlich Führungskräfte davon abhalten, Ihren Mitarbeitern frühzeitig den Blick auf die zu erwartenden großen Veränderungen zu öffnen. Typisch für diese Befürchtungen war folgende Aussage eines Kunden: „Wir können unseren Mitarbeitern doch nicht sagen, dass Ihr Job in einigen Jahren wegfällt und durch KI ersetzt wird. Dann werden sie doch nicht mehr mit vollem Einsatz in den Jahren, in denen wir sie noch brauchen, für uns arbeiten, sondern ganz nervös werden.“

Meine Antwort dazu lautet: Ja, sie werden nervös, und das ist auch gut so, denn das aktiviert in der Regel auch die erforderliche Veränderungsbereitschaft und Energie, die nötig sein wird. Zudem halte ich es ethisch für fragwürdig, Menschen derartig fundamentales Wissen vorzuenthalten, anstatt ihnen mit ausreichendem zeitlichem Vorlauf die Chance zu bieten, sich für

andere zukunftssträchtige Tätigkeiten zu qualifizieren oder mit alternativen Lebensplänen auseinanderzusetzen. Zum Stichwort Qualifikation erinnere ich an die oben zitierte OECD-Studie, die als das wirksamste Mittel gegen den drohenden Jobverlust Bildung und lebenslanges Lernen nennt. Hierzu muss ich Mitarbeiter so früh wie möglich aktivieren – auch mit unbequemen Informationen und Prognosen.

Um dazu zu ermutigen, möchte ich ein sehr positives Beispiel aus meiner Beratungspraxis skizzieren: Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens stellte sich auf meinen Rat hin vor seine gesamte Belegschaft und skizzierte zunächst das Big Picture dieses epochalen Wandels. Anschließend beschrieb er für jede einzelne anwesende Berufsgruppe, welche Möglichkeiten heute bereits KI und Robotik böten, die aktuell noch von Menschen geleisteten Tätigkeiten zu ersetzen und welche weiteren Möglichkeiten sich bereits für die Zukunft abzeichneten. Er verdeutlichte dann, dass das eigene Unternehmen sich diesen neuen technischen Möglichkeiten nicht verschließen könne, wenn es wettbewerbsfähig bleiben wollte. Zugleich machte er den Mitarbeitern ein Angebot: Wenn diese das Unternehmen auf dem Weg in die Transformation tatkräftig unterstützten, würde er die Mitarbeiter ebenso auf ihrem persönlichen Veränderungsweg unterstützen. So bot er jedem Mitarbeiter zehn Tage pro Jahr bezahlt an, um in neue Berufsbilder reinzuspinnern, in Form von Job Rotation innerhalb des Unternehmens ebenso wie bei anderen Unternehmen in anderen Branchen in der Region (dazu hatte er zuvor eine entsprechende Vereinbarung geschlossen). Darüber hinaus erweiterte er die Qualifizierungsangebote gezielt um digitale Kompetenzen und stellte hierfür gesonderte Budgets bereit. Das Ergebnis war, dass die Mitarbeiter zwar zunächst geschockt waren, dann aber fast einheitlich die Kommunikation und das Angebot äußerst positiv bewerteten. Ein Jahr später sind sie fast alle noch an Bord und arbeiten inzwischen aktiv daran, in ihren jeweiligen Tätigkeitsbereichen die neuen digitalen Möglichkeiten zu erlernen und ihren eigenen Weg zu finden oder sich parallel in andere Aufgaben zu einzuarbeiten. Stellvertretend sei hier ein Mitarbeiter zitiert: „Die Veränderungen betreffen ja nicht nur unser Unternehmen, sie werden in alle Unternehmen einziehen. Bei uns habe ich wenigstens den Vorteil, dass man mich ehrlich und rechtzeitig darüber informiert und ich dabei unterstützt werde, neue Möglichkeiten zu finden, mein Geld zu verdienen und nicht einfach irgendwann ausgekehrt werde.“

Mit diesem transparenten und zugleich fördernden Ansatz wurde frühzeitig die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden und die nötige verantwortliche Gestaltung der Veränderungen aktiviert.

Impulse zur Stärkung der Bereitschaft für alle weiteren Veränderungen im Alltag

Da Problembewusstsein mit Veränderungsbereitschaft positiv korreliert, gilt es in der Kommunikation direkt zu Beginn eines Veränderungsprozesses zu verdeutlichen, warum es nicht so bleiben kann, wie es ist. Ziel ist es, die Veränderungsenergie der Mitarbeitenden zu mobilisieren,

Bei der Beantwortung der Frage gilt es, die Mitarbeitenden aktiv in verschiedene Perspektiven zu führen, und Chancen und Risiken, die eine Veränderung nötig machen, aus verschiedenen Blickwinkeln aufzuzeigen.

Hierbei sollten sowohl rationale Argumente angeführt als auch Emotionen geweckt werden. Im Idealfall bringt man die Mitarbeitenden ins Erleben des Problems. Denn oft aktivieren erst Emotionen bei Menschen die erforderliche Veränderungsenergie. Hier dürfen die Antworten den Status quo ungemütlich machen, damit ein Mensch versteht, dass die gewohnte Komfortzone gar nicht mehr besteht und er bereit ist, sie zu verlassen.

Dabei gilt es allerdings zu beachten, dass dies Ängste auslösen kann und zu viele Ängste wiederum kontraproduktiv sein können und zu Lähmung und Blockaden führen können statt zur gewünschten Aktivierung. Es braucht hier ein gutes Gespür, entstehende Ängste auszubalancieren. Die richtige Dosis an Problembewusstsein, die nötig ist, damit die Beteiligten die Veränderungsnotwendigkeit einsehen, ist individuell sehr unterschiedlich. Daher empfehle ich nicht den Fokus auf eine „Kommunikation mit der Gießkanne“ zu legen, sondern auf die persönliche Kommunikation mit den verschiedenen Naturellen der Mitarbeitenden zu setzen. In Abschn. 2.3 finden Sie zu den verschiedenen Charakteren weiterführende Hinweise.

Ich möchte zudem an dieser Stelle betonen, wie wichtig es ist, die Frage, warum es nicht so bleiben kann, wie es ist, direkt zu Beginn eines Veränderungsprozesses zu beantworten – noch bevor das Zielbild der Veränderung kommuniziert oder erarbeitet wird! Ich erlebe in meiner Beratungspraxis häufig, dass Führungskräfte bzw. Change-Verantwortliche zu früh in der Kommunikation auf das Ziel einer Veränderung fokussieren. Das führt dann oft zu dem bekannten „Perlen-vor-die-Säue-Effekt“. Denn selbst, wenn die Mitarbeitenden das Zielbild positiv bewerten, aber gleichzeitig der Meinung

sind, es könnte doch auch so bleiben, wie es ist, führt das dazu, dass sie eher beim Status quo bleiben und sich die Veränderungsanstrengung sparen.

Die vielen Jahre im Management vorherrschende Anforderung: „Ich will keine Probleme, ich will Lösungen!“ ist vor diesem Hintergrund kritisch zu beleuchten. In der ersten Phase einer Veränderung sollte es stattdessen lauten: „Ich will, dass alle erst das Problem verstehen und am besten noch fühlen – dann suchen wir gemeinsam nach Lösungen.“

Bereit für agile Denk- und Verhaltensmuster der VUKA-Welt

4

Bereit für eine Welt mit hoher Dynamik & Komplexität, Unsicherheiten & Widersprüchen



Paradigmenwechsel der VUKA-Welt verstehen, von alten Denk- und Handlungsmustern loslassen

Überblick über die Inhalte dieses Kapitels

Das Akronym VUKA beschreibt die wesentlichen Veränderungen der heutigen Arbeitswelt: volatil, unsicher, komplex, ambiguid/mehrdeutig. Sie finden in In diesem Kapitel einen Überblick, wie und warum sich mit der VUKA-Arbeitswelt die Anforderungen an die Veränderungsbereitschaft von Beschäftigten grundlegend gewandelt haben. Es wird aufgezeigt, weshalb viele der in der Vergangenheit erfolgreichen Herangehensweisen in der VUKA-Welt nicht mehr funktionieren und ein agiles Arbeiten sogar behindern. In der VUKA-Welt ist nicht nur Veränderungsbereitschaft, sondern darüber hinaus Agilitätsbereitschaft gefragt. Sie erfahren in diesem Kapitel, was dies konkret bedeutet. Auf folgende wesentliche Aspekte der Agilitätsbereitschaft wird detaillierter eingegangen:

- Die Bereitschaft, Unsicherheit zuzulassen und rechtzeitig auch in unsicheren Situationen zu handeln und entscheiden. Sie lernen Methoden, die dabei unterstützen, wie beispielsweise das Pivoting. Sie erfahren, dass dort, wo reine Analytik zu Handlungsblockaden führen kann, die menschliche Intuition wieder verstärkt gefragt ist.
- Die Bereitschaft zum (lebenslangen) Lernen, der Zuwendung zu einer Haltung des neugierigen Fragestellens und der Reflexion, inkl. der Bereitschaft zum aktiven Teilen der Lernerfahrungen mit anderen.
- Die Bereitschaft für Fehler und sogar fürs Scheitern: Beides muss in der VUKA-Welt mit all ihren Unwägbarkeiten realistisch betrachtet, einkalkuliert und damit konstruktiv angegangen werden (z. B. durch die aktive Gestaltung sogenannter intelligenter Fehler).
- Die Bereitschaft zu mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation, denn in der VUKA-Welt rückt statt des Abarbeitens von Weisungen das selbstorgansierte Veränderungshandeln mit vielen Freiräumen und Verantwortung in den Fokus.

4.1 Veränderungsanforderungen der VUKA-Welt

Warum muss auf einmal alles agil sein? Die Notwendigkeiten für ein verändertes, agileres Arbeiten ergeben sich aus der sogenannten VUKA-Welt. Das Akronym VUKA beschreibt zusammenfassend wesentliche Veränderungen in der Arbeitswelt: **volatil**, **unsicher**, **komplex** und **ambiguid** (Abb. 4.1).

- Wesentliche Voraussetzung für die Bereitschaft der Veränderungen der VUKA-Welt ist es, dass ein Mensch die damit verbundenen neuen Herausforderungen und Paradigmenwechsel versteht und akzeptiert.



Abb. 4.1 VUKA-Welt führt zu neuen Veränderungsherausforderungen

So kann er nachvollziehen, warum jetzt eigentlich alles auf einmal agil sein muss und er sich mit immer häufigeren, schnelleren und anspruchsvolleren Veränderungen konfrontiert sieht. Nachfolgend finden Sie daher einen Überblick, wie sich die Arbeitswelt und die Anforderungen an die Veränderungsbereitschaft von Beschäftigten grundlegend gewandelt hat.

Über viele Jahrzehnte gab es für Beschäftigte immer wieder längere Perioden eines stabilen Zustands von Routine im Unternehmen. Dann tauchte ein Veränderungsprojekt mit schickem Namen auf und es kam zu Mehrbelastung und Unsicherheiten, bis das Projekt irgendwann abgeschlossen war und wieder Ruhe einkehrte und alle zu ihrer „eigentlichen Arbeit“ zurückkehren konnten. Die Mitarbeiter mussten zur Bewältigung solch punktueller Veränderungen in größeren Abständen immer mal wieder die dafür nötige Veränderungsbereitschaft aufbringen.

Globalisierung, freier Welthandel und beschleunigter Informationsaustausch (Internet) führten im neuen Jahrtausend zu immer schnelleren Veränderungszyklen, Veränderungsprojekte begannen, sich zeitlich zu überlappen – nicht selten mit wi-

dersprechenden Inhalten. Ab diesem Zeitpunkt begannen Firmen ein neues Veränderungsverständnis von ihren Beschäftigten zu fordern, das vielfach mit der altgriechischen Weisheit „panta rhei“ (alles fließt) beschrieben wurde. Veränderung sollte ein normaler Bestandteil eines zunehmend dynamischen Alltags sein, eine ständige Herausforderung und nicht ein punktuelles Projekt. Dies erfordert eine ebenso stetige Veränderungsbereitschaft.

Ab 2007/2008 veränderte sich das Wesen von Veränderungen ein weiteres Mal. Die Bankenkrise und das erste iPhone markierten den Eintritt in die VUKA-Welt.

Seit der Überwindung der akuten Bankenkrise 2008/09 ist das Maß an **Unsicherheit**, ökonomisch, ökologisch wie politisch, kaum zurückgegangen – im Gegenteil, es ist eher gestiegen. Allein die Ursachen haben sich geändert: Die Bankenkrise wurde nahtlos durch die Staatsschuldenkrise abgelöst, es folgten in schneller Folge viele Krisen wie z. B. Arabischer Frühling, Ukraine-Konflikt, Syrien-Krieg, Migrationskrise, Trump-Präsidentschaft sowie die schneller als erwartet voranschreitenden Folgen der globalen Klimaerwärmung. Gemäß dem Economic Policy Uncertainty Index [3] vom Stanford Institut für Economic Policy Research hat sich, ausgehend von der Bankenkrise, die wirtschaftliche Unsicherheit so gesteigert, dass wir heute ein einmalig hohes Niveau erreicht haben.

- Je größer die Unsicherheiten sind, die mit Veränderungen einhergehen, desto herausfordernder ist es für Menschen, Veränderungsbereitschaft aufzubauen. Die damit einhergehenden Risiken schrecken viele Menschen ab. Daher ist ein wichtiger Schlüssel zur Veränderungsbereitschaft die Stärkung der individuellen Kompetenzen im Umgang mit Unsicherheit und Risiken.

Hierzu ist es wichtig, sich den Unterschied zwischen Risiko und Unsicherheit zu verdeutlichen ([4], S. 38).

- **Risiko** bedeutet, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit bekannt ist. Dies war im traditionellen Kontext bisher häufig der Fall. Hier ist die übliche Vorgehensweise, diese Eintrittswahrscheinlichkeiten zu berechnen und auf dieser Basis analytisch-logisch zu entscheiden, wie viel Risiko man in Kauf nehmen möchte.

Unsicherheit bedeutet dagegen, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit nicht bekannt ist! Hier funktioniert der Erfolgshebel der Vergangenheit, d. h. Datensammlung und Analyse der Wahrscheinlichkeiten, nicht mehr. Nun sind zusätzlich andere persönliche Strategien gefragt, um dennoch entscheiden und handeln zu können. Beispielsweise ein intuitives, chancenorientiertes Handeln, kombiniert mit der individuellen Abwägung, wie weit ich als Individuum gehen kann, damit ich das Scheitern noch aushalte.

Es ist eine wesentliche mentale Voraussetzung der Veränderungsbereitschaft in der VUKA-Welt, den Anspruch auf Sicherheit auch in der Berechnung von Risiken, die mit einer Veränderung oft einhergehen, aufzugeben. Stattdessen ist der Aufbau einer gewissen Risikotoleranz ein immer wichtigerer Schlüssel für mehr Veränderungsbereitschaft.

Darüber hinaus nehmen seit einigen Jahren die **Dynamik bzw. Volatilität** in den Märkten immens zu – und damit die Geschwindigkeit, mit der sich Unternehmen anpassen müssen, um zu überleben. Entsprechend steigen auch die Erwartungen an eine ebenso schnellere Anpassung der Führungskräfte und Mitarbeitenden.

Viele Kunden fragen mich in meiner Beratung und im Training immer wieder: „Warum müssen Veränderungen jetzt immer schneller sein?“ Um die Notwendigkeit dafür zu verstehen, finden Sie nachfolgend eine Übersicht über die Beschleuniger der Veränderungen unserer Zeit. Diese Beschleuniger sind von einem Einzelnen Menschen oder Unternehmen nicht beeinflussbar. Wir sind vielmehr gefordert, uns darauf bestmöglich einzustellen.

Übersicht über die Beschleuniger der Veränderungen unserer Zeit¹ (vgl. Abb. 4.2)

- Schneller sich ändernde gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen.
- Schnellere Marktprozesse (d. h. die Phasen ab der Markteinführung laufen schneller) vor allem aufgrund der besseren Verfügbarkeit von Kapital, Globalisierung (die neue Marktzugänge eröffnet) und des veränderten Kundenverhaltens. Unternehmen bleibt immer weniger Zeit zu reagieren und die Gefahr, aus dem Markt gedrängt zu werden, wächst.
- Verändertes und instabileres Kundenverhalten: Kunden reagieren immer schneller auf neue Produkte und Services, so dass erfolgreiche neue Angebote immer schneller breite Akzeptanz und Marktdurchdringung finden; Kundenpräferenzen werden innovationsorientierter (Neues scheint attraktiver als Bewährtes) und lassen Unternehmen zunehmend kleinere Windows of Opportunity, um in den Markt zu kommen.
- Neue Fertigungsverfahren zielen darauf, Produkte noch schneller in den Markt zu bringen, noch stärker kundenindividuell zu gestalten, noch häufiger neue Modelle am Markt zu testen.
- Exponentieller technischer Wandel/digitale Transformation beschleunigt weiter, denn bei aller Softwarebasierung gilt eine „höhere Clock Speed“ bzw. Veränderungsrate als im angestammten Geschäft.

¹ Ausführlich finden Sie diese auch beschrieben bei Baltes ([5], S. 4 ff.).



Abb. 4.2 Geschwindigkeitstreiber der Veränderungen unserer Zeit

- Der Druck des so genannten „digitalen Darwinismus“ zieht auch in traditionelle nicht softwarebasierte Unternehmen ein. Neue digital gestützte Plattform-Geschäftsmodelle führen zu monopolisierten „The Winner takes it all“-Märkten, in denen später eintretende Unternehmen kaum noch die Chance haben, mit ausreichender Rendite zu agieren.

Vor diesem Hintergrund haben Agilitätskonzepte sprunghaft an Bedeutung gewonnen. Aus dem Lateinischen von „agilis“ = „flink, beweglich“ kommend, bedeutet Agilität: „von großer Beweglichkeit zeugend, regsam und wendig“ (Duden). In agilen Konzepten geht es unter anderem um die Fähigkeiten, sich schnell, flexibel und kontinuierlich an die Umwelt anzupassen.

Aus Unternehmensperspektive besteht immer weniger Zeit, Mitarbeitende aufwändig und zeitintensiv von Veränderungen zu überzeugen. Oft reicht die Zeit nicht, um Menschen erst „zum Jagen zu tragen“, sondern es erscheint sinnvoller, direkt nur diejenigen Mitarbeiter einzusetzen, die schon weitgehend die erforderliche Haltung mitbringen. Daher wird es zu einem wichtigen Karrierefaktor für jeden Einzelnen, immer wieder auch schnell für Veränderungen bereit zu sein.

In vielen Menschen schlummert jedoch gerade angesichts der ganzen Dynamik die Sehnsucht nach einer Phase der Stabilität bzw. der Wunsch: „Wann kehrt denn endlich wieder Ruhe ein?“

Hier gilt es, sich klar vor Augen zu führen, dass sich kein Unternehmen, wenn es erfolgreich sein will, den beschriebenen grundlegenden Veränderungen der Welt entziehen kann. Im Sinne eines realistischen Erwartungsmanagements gilt es vielmehr, sich bis auf weiteres auf stetige Veränderungen einzustellen und die persönliche Energie in den Aufbau der dazu nötigen Veränderungskompetenzen zu stecken. Alles andere wäre Energieverschwendung.

Zur steigenden Dynamik kommt ein weiterer Faktor, der seit 2008 spürbar wird: eine zunehmende Radikalität des Wandels. Digitale Transformation erfordert die parallele und tief greifende Veränderung verschiedener Parameter in traditionellen Unternehmen (Produkt, Wertschöpfung, Technologie) bis hin zu einem radikalen Wandel im Geschäftsmodell. Die Berücksichtigung der vielfältigen Einflussfaktoren, Schnittstellen und Parallelitäten macht die Veränderungsprozesse spürbar komplizierter.

Die Kombination aus immer komplizierteren Prozessen und der höheren Dynamik führt zu einer erhöhten Komplexität von Veränderungen (Abb. 4.3).

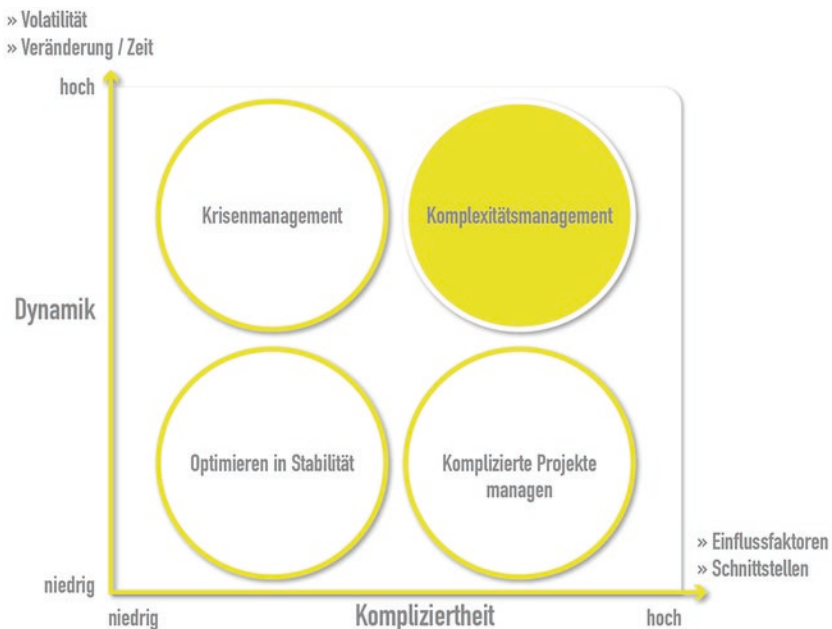


Abb. 4.3 Komplexitätsmatrix

- Die Bereitschaft zu Veränderungen in der VUKA-Welt beinhaltet daher zugleich die Bereitschaft zum Umgang mit komplexen Veränderungen und zur Stärkung der Fähigkeiten zum erfolgreichen Management komplexer Veränderungsprozesse. Diese Bereitschaft wird umso größer sein, je mehr sich ein Mensch den Umgang mit Komplexität zutraut bzw. über Kompetenzen im Umgang mit Komplexität verfügt.

Mit steigender Komplexität und der damit verbundenen Unsicherheit stehen Menschen bei Entscheidungen im Veränderungskontext zunehmend vor mehrdeutigen oder sogar widersprüchlichen Situationen: den so genannten Ambiguitäten.

- Die Bereitschaft zu Veränderungen mit all ihren Mehrdeutigkeiten und Widersprüchlichkeiten wird umso stärker ausgeprägt sein, je höher die individuelle Ambiguitätstoleranz ist.

Ambiguitätstoleranz beschreibt, inwieweit Menschen Unsicherheiten und mehrdeutige oder widersprüchliche Aussagen und Handlungen ertragen, ohne darauf aggressiv oder einseitig mit zu stark vereinfachendem Schwarz-Weiß-Denken zu reagieren. Ambiguitätstolerante Persönlichkeiten können Mehrdeutigkeiten und Widersprüchlichkeiten in Veränderungsprozessen in ihrer Vielschichtigkeit wahrnehmen und bewerten. Sie können auch angesichts verschiedener Deutungen gut ins Handeln kommen, ohne auf die finale eindeutige Lösung warten zu müssen.

Impulse zur Stärkung der individuellen Ambiguitätstoleranz

- Verdeutlichen Sie sich, dass widersprüchliche und unsichere Situationen normal sind.
- Verlangen Sie von sich selbst und anderen nicht immer einfache, klare und eindeutige Antworten.
- Suchen Sie aktiv in einer mehrdeutigen widersprüchlichen Situation drei bis fünf unterschiedliche Interpretationen aus verschiedenen Perspektiven.
- Formulieren sie auf dieser Basis differenzierte Aussagen.
- Fragen Sie dazu auch Menschen, die gut mit der mehrdeutigen Situation umgehen können, nach deren Einschätzungen.
- Schieben Sie Ihren inneren Perfektionisten beiseite, da Sie in einem Ambiguitätskontext vermutlich nicht aus jeder Perspektive heraus betrachtet perfekt sein können.

Das Denken und Handeln aus vergangenheits bezogenen Routinen und Gewohnheiten heraus (**Pfadabhängigkeit**) funktioniert angesichts der Paradigmenwechsel

in der beschriebenen VUKA-Welt nicht mehr. Persönliche Erfolgsrezepte der Vergangenheit können sogar die in der VUKA-Welt nötige Agilität in Veränderungsprozessen verhindern. Agile Konzepte zeigen hier neue Möglichkeiten auf, hoch dynamische, unsichere, komplexe und widersprüchliche Veränderungen erfolgreich zu bewältigen und frühzeitig ins Handeln zu kommen.

- Für die VUKA-Welt ist nicht nur Veränderungsbereitschaft, sondern auch Agilitätsbereitschaft gefragt. Dies ist die Bereitschaft zu Veränderungen, die durch eine hohe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet sind und deren erfolgreiche Bewältigung neue Denk- und Verhaltensmuster erfordert.

Die hohe Dynamik der VUKA-Welt führt beispielsweise dazu, dass Projekte immer häufiger bereits während der Planungsphase von den Ereignissen überholt werden. Dies erfordert die Abkehr von Standardprozessen der letzten Jahrzehnte, die vorsahen, zunächst einmal den Sachverhalt detailliert zu analysieren, auf dieser Basis einen Plan für die Veränderungen zu entwerfen und dann die Umsetzung des Plans zu organisieren.

Die zunehmende Komplexität führt darüber hinaus dazu, dass Menschen nicht mehr alle Sachverhalte rational durchdringen und verstehen können und daher in komplexeren Projekten die bisherigen Methoden des Projektmanagements nicht mehr funktionieren. Komplexe Systeme ändern sich schneller, als ein Mensch sie erfassen kann. Daher ist der Versuch, komplexe Veränderungssituationen über eine detaillierte Analyse zu verstehen, um dann durch diese Datenanalyse abgesichert die richtige Vorgehensweise abzuleiten, zum Scheitern verurteilt. Auch reicht die Zeit oft nicht aus, alle erforderlichen Daten zu sammeln, da sich das Zeitfenster für neue Möglichkeiten ganz schnell wieder schließt. Der Versuch, eine analytisch durchgeführte Vergangenheit in die Zukunft zu extrapolieren, funktioniert in einem komplexen System ebenfalls nicht. In der VUKA-Welt mit all ihren Paradigmenwechseln und Überraschungen ist es sinnlos, aus einem Verstehen der Vergangenheit in die Zukunft zu schließen. Einen Überblick über die unterschiedlichen Handlungsanforderungen abhängig vom Grad der Komplexität der Aufgabenstellung liefert Abb. 4.5.

Das herkömmliche Verhaltensmuster in Veränderungsprozessen, bestehend aus Analysieren, Prognostizieren, Planen, Organisieren und Umsetzen funktioniert also in der VUKA-Welt nicht mehr.

VUKA-Veränderungen bedürfen daher einer besonderen Herangehensweise, die teilweise sogar der über viele Jahrzehnte antrainierten und perfektionierten Herangehensweise an Veränderungsprojekte der Vor-VUKA-Welt widerspricht. Und genau darin liegt aktuell eine große Herausforderung für viele Beschäftigte.

- Zur Entwicklung von Agilitätsbereitschaft ist es wichtig:
- dass ein Mensch die geforderten besonderen Herangehensweisen an VUKA-Veränderungen kennt und versteht
 - und ihm der Sinn dieser veränderten Denk- und Verhaltensmuster klar ist.

Einen guten Überblick über die Differenzierung zwischen der traditionellen Herangehensweise in Veränderungsprojekten und der agilen Herangehensweise an Veränderungen im VUKA-Kontext liefert Abb. 4.4.

Zu zentralen Herausforderungen agiler Konzepte finden Sie in den nachfolgenden Abschnitten weiterführende Empfehlungen.² Sie können beim Lesen überprü-

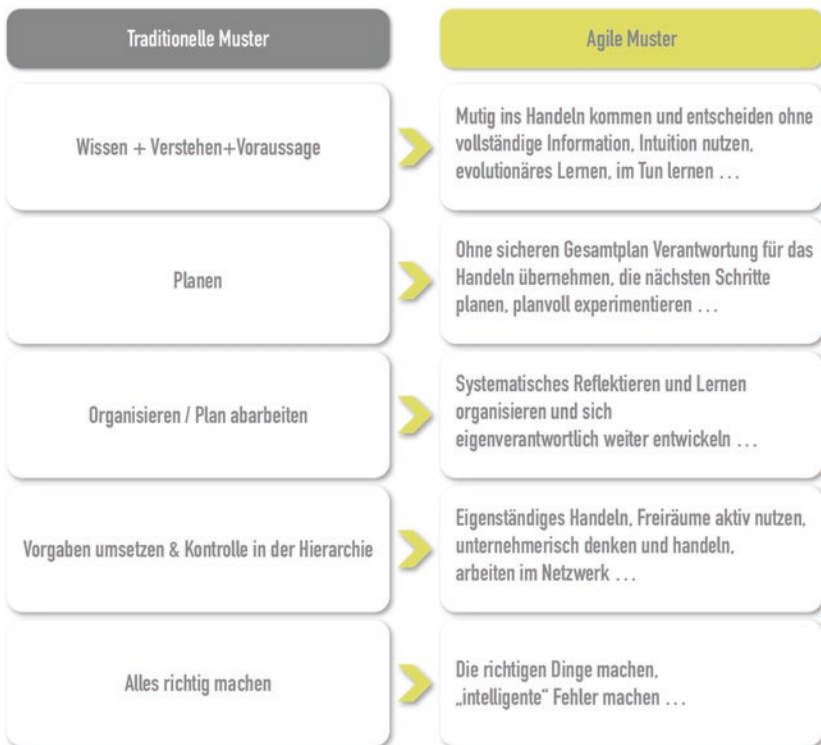


Abb. 4.4 Traditionelle Muster vs. agile Muster

²Eine ausführliche Darstellung der Herausforderungen und zahlreiche Handlungsempfehlungen zur Bewältigung finden Sie in meinem Buch „Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken“ [2].

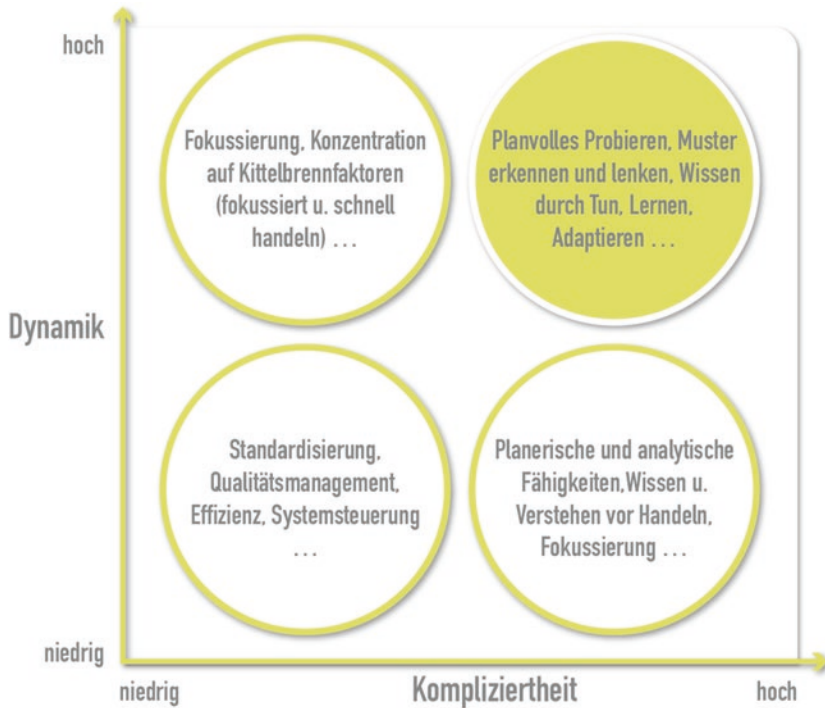


Abb. 4.5 Caption missing

fen, inwieweit Sie für diese Herangehensweisen bzw. Anforderungen bereit sind, den Sinn nachvollziehen können, wo Sie ggf. noch innere Barrieren spüren und was im nächsten Schritt nötig wäre, um diese zu überwinden.

4.2 Bereitschaft zur Unsicherheit

Die exponentiellen Marktentwicklungen erfordern eine schnelle Anpassungs- bzw. Handlungsfähigkeit, um das Überleben eines Unternehmens zu sichern. Gleichzeitig besteht eine zunehmend hohe Unsicherheit, und das beschriebene herkömmliche Verhaltensmuster in Veränderungsprozessen aus Analysieren, Prognostizieren und Planen funktioniert in der VUKA-Welt nicht mehr. Dies bedeutet, dass Führungskräfte und Mitarbeitende immer wieder Veränderungsentscheidungen treffen müssen, Veränderungen initiieren und Verantwortung übernehmen müssen, auch ohne alle Sachverhalte rational durchdrungen und verstanden zu haben, ohne einen sicheren Gesamtplan zu haben und ohne zu wissen, was richtig ist.

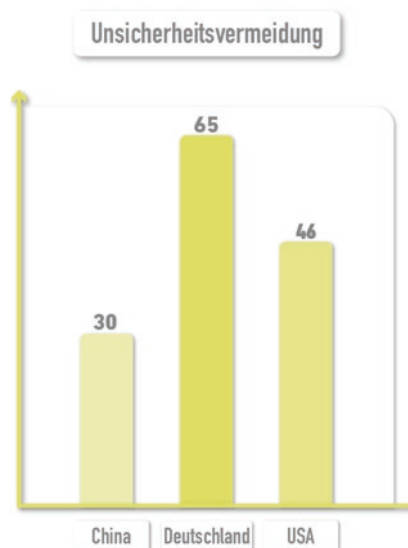
Menschen können in komplexen Veränderungssituationen der VUKA-Welt nicht (mehr) den Anspruch an sich haben, jederzeit alles souverän im Griff zu haben. Sie müssen vielmehr bereit für ein Leben und Arbeiten mit vielen Unsicherheiten sein. Dies erfordert ggf. eine Korrektur des Selbstbildes.

- Es ist zu akzeptieren, dass das Gefühl von Unsicherheit ein normaler Begleiter von Veränderungsentscheidungen und -handlungen in der VUKA-Welt ist. Souveränität in Veränderungsprozessen der VUKA-Welt bedeutet, souverän Unsicherheit zuzulassen.

Statt Energie darauf zu verschwenden, zu versuchen, immer sicher aufzutreten oder Sicherheit zu vermitteln, ist es empfehlenswerter, sich darauf zu fokussieren, mit Unsicherheit umgehen zu lernen und sich neugierig auf eine neue Art des Arbeitens einzulassen. Es sollte als völlig normal eingeplant und akzeptiert werden, dass sich in unsicheren Momenten körperliche und mentale Reaktionen zeigen. In einem agilen Umfeld wird das vielleicht sogar mehrmals täglich spürbar sein.

Unsicherheit entspannt zuzulassen ist jedoch generell im deutschen Kulturkreis eine Herausforderung. Wie bereits die Studien von Hofstede zur interkulturellen Forschung [31] seit Jahrzehnten aufzeigen, ist die Kulturdimension „Unsicherheitsvermeidung“ im deutschen Kulturkreis vergleichsweise hoch ausgeprägt (vgl. Abb. 4.6).

Abb. 4.6 Interkultureller Vergleich der Kulturdimension „Unsicherheitsvermeidung“ nach Hofstede



Neben diesem kulturellen Aspekt sind auch Persönlichkeitsprofile mit einem hohen Bedürfnis nach Planbarkeit, Sicherheit und Strukturierung in besonderem Maße gefordert.

- Hier können spezifische Methoden im Umgang mit Unsicherheit unterstützen. Diese Methoden machen Situationen der Unsicherheit beherrschbarer und damit steigt auch die Bereitschaft, sich auf die Unsicherheit einzulassen.

Nachfolgend finden Sie daher drei Ansätze für einen konstruktiven Umgang mit Unsicherheit.

1. Das sogenannte Pivoting bietet einen Ansatz, sich auch in der VUKA-Welt nicht völlig plan- und strukturlos auf den Weg in Veränderungen zu begeben, sondern vielmehr durch planvolles Probieren mit bestimmten Routinen die Unsicherheit zu bewältigen.

- Pivoting beschreibt ein adaptives Vorgehen im Trial-and-Error-Verfahren in kleinen Schritten mit systematischen Reflexions- und Lernroutinen. Pivoting ermöglicht es, auch in Situationen der Unsicherheit rechtzeitig vom theoretischen Denken ins experimentelle Handeln zu kommen.

Statt die Unmöglichkeit anzustreben, den einen fixen, großen Gesamtplan für eine Veränderung in der VUKA-Welt zu entwerfen, gilt es planvoll und zügig die nächsten Schritte anzugehen. Hier ist der Spagat zu bewältigen, die großen fixen Pläne loszulassen, aber auch nicht planlos oder chaotisch zu agieren. Es geht nicht darum, mit vollem Risiko in Riesenschritten ins Unbekannte zu rennen, sondern darum, gezielt mit kleinen geplanten Experimenten neues Wissen zu erzeugen und auf dieser Basis immer wieder die nächsten Veränderungsentscheidungen zu treffen. Die Bedeutung der Suche nach der einen, großen, richtigen, lösungsbringenden Entscheidung nimmt im Unsicherheitskontext dramatisch ab. Denn wir haben ja gar keine gute Entscheidungsgrundlage mehr und können so auch kaum sichergehen, Richtiges von Falschem gut unterscheiden zu können.

- Stattdessen ist es viel wichtiger, frühzeitig ins Handeln zu kommen und über das Handeln neues Wissen zu gewinnen und mit diesem neuen Wissen die Unsicherheit zu reduzieren.

Wenn ich als Mensch einen Sachverhalt in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht mehr mit allen Auswirkungen verstehen und durchdringen kann, dann muss ich

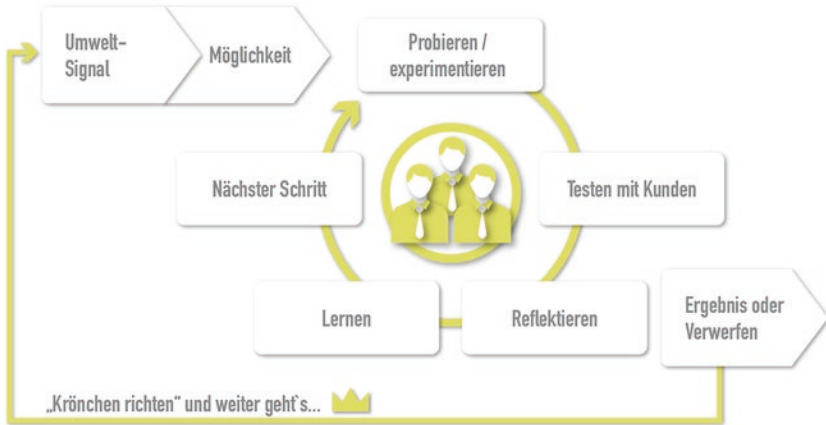


Abb. 4.7 Strukturiert arbeiten im agilen Kreislauf

schrittweise das unbekannte Terrain ergründen – so wie früher die Entdecker neuer Kontinente – und bei jedem Schritt reflektieren, was ich über das Neue gelernt habe und inwieweit ich dieses im Tun erworbene Wissen gut für den nächsten Schritt nutzen kann. So kann es gelingen, Fehler frühzeitig zu erkennen, bei Bedarf nachzubessern und schnell genug weitere Änderungen immer wieder zu adaptieren (Abb. 4.7).

Statt als Voraussetzung für Entscheidungen und Handeln das Thema ganz verstanden zu haben, lernt ein Mensch so im Ausprobieren, wie etwas funktionieren könnte, ohne schon ganz verstanden zu haben, warum es funktioniert. So wie die Forscher früherer Epochen auf ihren Wegen in die Neue Welt die Landkarten erst im Reisen gezeichnet haben.

- Dieses iterative Vorgehen bedeutet kein schlichtes zielloses Ausprobieren, sondern muss eine bestimmte Qualität des Experimentierens, Lernens und Fehlermachens erfüllen. Planen wird insofern nicht völlig abgeschafft, sondern durch planvolles Probieren ersetzt. Lern- und Reflexionsroutinen bieten Orientierung in einer unsicheren Situation und beschleunigen den Erkenntnisgewinn über das unbekannte Terrain.

2. Um immer wieder mutig in Unsicherheitssituationen zu entscheiden und zu handeln, ohne alles rational durchdrungen und verstanden zu haben, wird gerade der Wert der Intuition wiederentdeckt.

Intuition kann die analytische Lücke überbrücken, damit ein Mensch pragmatisch vom Denken ins Tun kommt. In den vergangenen Jahrzehnten des mechanistischen

Zeitalters hatte die Intuition keine große Bedeutung und keinen guten Ruf. Alles, was man nicht in Zahlen, Daten und Fakten belegen konnte, war wertlos.

Zur Stärkung der Bereitschaft, auch wieder die Intuition zu stärken und zu nutzen, ist es hilfreich, sich aktuelle Forschungsergebnisse zu verdeutlichen. Diese Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass man mit Intuition in komplexen Situationen zu besseren Entscheidungen kommt als mit bewusstem Verstand. Intuition ist eine zentrale menschliche Kompetenz jenseits des rationalen Verstehens, die vielfältige Eindrücke aus dem Umfeld ganzheitlich verarbeiten kann und den Menschen eine angemessene Reaktion ermöglicht.

- Intuition gibt dort Handlungsimpulse, wo reine Analytik mangels Datensicherheit in der VUKA-Welt zu Handlungsblockaden führen kann.

Der Erklärungsansatz hierfür ist, dass das Unbewusste in der Lage ist, weitaus mehr Informationen zu berücksichtigen als das Bewusstsein. Es kann analytisch nicht messbare Themen instinktiv erfassen und zu einer gefühlten Ahnung verarbeiten. Es fördert dabei die Ergebnisqualität, wenn sich ein Mensch nicht nur auf seine eigene intuitive Bewertung verlässt, sondern sich auch mit der Intuition von anderen Menschen vernetzt (Schwarmintelligenz).

Diese Betonung des Wertes der Intuition bedeutet nicht die Negierung der Bedeutung von Daten. Es geht nur darum, die rationale Lücke, die die verfügbaren Daten offenlassen, mit Intuition zu füllen.

3. Ein dritter Ansatz zielt darauf ab, dass ein Mensch durch Unsicherheitssituationen nicht zu sehr belastet wird und damit in seinen Entscheidungen und Handlungen blockiert ist.

Die Hirnforschung zeigt auf, dass große Unsicherheit zu Blockaden führen kann. Wenn die emotionalen Belastungen durch die Unsicherheitssituation zu hoch sind, dominiert das limbische System im Hirn – das Zentrum unserer Emotionen – und blockiert den Kortexbereich im Hirn mit seinen Funktionen zum komplexen Denken und Planen, zur Problemlösung und emotionalen Steuerung. Dementsprechend ist ein Mensch in diesem Zustand zu Veränderungen weder bereit noch fähig.

Zur optimalen Nutzung aller unserer Potenziale ist es wichtig, sich gut auszubalancieren zwischen den Polen Stabilität und Veränderung. Nachfolgend finden Sie dazu ausgewählte Impulse:

- Bei aller empfundenen Unsicherheit ist es wichtig sich zu verdeutlichen, dass sich nicht alles ändert. Fokussieren Sie sich bewusst auch auf die Dinge im Leben, die stabil bleiben. Verlieren Sie sich nicht im Gefühl der Unsicherheit,

sondern seien Sie sich des Gesamtpakets aus Unsicherheit und nach wie vor bestehenden Sicherheiten bewusst.

- Suchen Sie immer wieder nach Routinen in Ihrem Alltag, die Ihnen Orientierung und etwas Sicherheit bieten. Dies können die beschriebenen Routinen des Pivoting sein, aber auch ganz alltägliche Routinen, wie beispielsweise kleine Rituale beim Essen oder Kaffeetrinken, Kommunikationsroutinen oder Routinen täglicher Spaziergänge oder im Sport.
- Suchen Sie danach, was Ihnen jenseits der Dinge, die zu verändern sind, Sicherheit bietet und geben Sie diesen Dingen bewusst in Zeiten der Veränderungen auch einen großen Raum in Ihrem Leben.
- Bei allen äußeren Veränderungen in Ihrem Leben: Welche Ihrer inneren Potenziale und Fähigkeiten bleiben auch weiterhin bestehen? Wo können Sie sich hier gut auf sich selbst verlassen? Erinnern Sie sich an vergangene und gut von Ihnen bewältigte Situationen von Unsicherheit. Welche persönlichen Fähigkeiten haben Sie hier genutzt oder entwickelt, um die Unsicherheitssituation zu meistern? Wie können Sie die auch in der Gegenwart gut für ein erfolgreiches Agieren in unsicheren Veränderungen nutzen?

4.3 Bereit zum (lebenslangen) Lernen

Kernbestandteil des Pivoting sind systematische Reflexions- und Lernroutinen. Statt die Umsetzung eines fixen großen Veränderungsplans zu organisieren, gilt es in der VUKA-Welt vielmehr Reflexions- und Lernprozesse zu organisieren, um immer wieder zügig adaptieren zu können.

- Die Durchführung dieser Reflexions- und Lernroutinen erfordert vom Menschen eine ausgeprägte Lernorientierung. Hierbei geht es sowohl um die Reflexion der im Ausprobieren gesammelten Erfahrungen als auch um das aktive Teilen der Lernerfahrungen im Team.

Dazu muss ein Mensch immer wieder bereit und fähig sein, sich und sein Handeln zu reflektieren und sich vom „Antwortgeben“ dem neugierigen bzw. interessierten „Fragenstellen“ zuzuwenden. Dies gilt unabhängig von Status, Position oder Alter lebenslang! Erinnern Sie sich hierzu an die oben zitierte OECD Studie (Abschn. 3.2), die als das wirksamste Mittel gegen den drohenden Jobverlust der digitalen Transformation Bildung und lebenslanges Lernen nennt. In einer Welt, die sich, durch exponentielle technologische Entwicklungen getrieben, so tief

greifend und schnell ändert, wie dies aktuell der Fall ist und künftig noch viel intensiver sein wird, ist Lernen wichtiger als Können.

- Das Konzept des sogenannten Learning Workers („lernenden Arbeiters“) rückt in modernen Arbeitsformen in den Fokus: Menschen, die sich kontinuierlich fortbilden, sich nicht auf bereits Gelerntem ausruhen. Der Learning Worker muss die Bereitschaft zur ständigen Weiterbildung in unterschiedlichsten Bereichen mit sich bringen.

Die Halbwertszeit von Wissen schrumpft radikal, niemand kann sich mehr auf vorhandenem Expertenwissen ausruhen oder den erarbeiteten Status als sicher ansehen. Gerade für Beschäftigte, die sich in vielen Jahren in eine allseits anerkannte Seniorposition entwickelt haben, kann dies eine große Herausforderung sein. Die Veränderungen der VUKA-Welt verlangen es immer wieder, sich von jemandem, der auf die Fragen der Kollegen souverän die Antworten parat hatte, zu einem Menschen zu entwickeln, der selbst viele Fragen stellt und damit die eigene Nichtkenntnis offenbart.

Falls Sie von sich selbst diese innere Barriere kennen, verdeutlichen Sie sich an dieser Stelle, dass es keine bessere Alternative zu der fragenden Lernorientierung gibt. Je länger Sie warten, neugierige Lernfragen zu stellen, umso größer wird Ihr Problem. Denn es vergeht wertvolle Zeit, die von anderen schon zum Lernen genutzt wird. Und umso größer und unangenehmer Ihr Wissensabstand hier wird, desto größer wird tendenziell die Hemmschwelle, die nötigen Fragen zu stellen. Und wiederum umso größer wird Ihr Risiko, dass Sie mit Ihrem Know-how keinen ausreichenden Mehrwert mehr in einem Unternehmen anbieten können, dessen Zukunftsfähigkeit von seiner stetigen Fähigkeit zur Anpassung an die Veränderungen der VUKA-Welt abhängt.

Die geforderte Lernorientierung setzt voraus, dass ein Mensch offen dafür ist, kritisches Feedback von anderen zu empfangen und zu verarbeiten sowie auch selbst kritische Rückmeldungen in einer konstruktiven Art und Weise zu geben. Konstruktives Feedback erfordert die Fähigkeit, in der Sache hart, aber dem Menschen gegenüber immer wertschätzend Kritik zu äußern. Aus Sachverhalten, die schiefgelaufen sind, sollte man rein lösungsorientiert und zukunftsgerichtet Handlungsempfehlungen für das weitere Vorgehen ableiten, anstatt wertvolle Zeit damit zu vergeuden, einen Schuldigen zu suchen und anzuklagen.

Zum Lernen gehört auch die konstruktive Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Positionen. Hier sind Menschen mit einem größeren Harmoniebedürfnis besonders gefordert, bereit dazu zu sein, auch aktiv in konstruktive Kon-

fliktgespräche einzusteigen (anstatt ihnen aus dem Weg zu gehen) und die eigene Position auf der Suche nach einem Kompromiss nicht zu schnell aufzugeben.

- Lernorientierung erfordert, bereit dazu zu sein, kritisches Feedback konstruktiv zu geben und zu empfangen.

Die Lernorientierung setzt weiterhin voraus, dass alle Teammitglieder bereit sind, offen ihre Lernerfahrung zu teilen. Vor allem für Persönlichkeitsstile, die Wissen und Informationen bisher als Machtinstrument genutzt haben, bedeutet dies ein Umdenken. Zur Stärkung der eigenen Bereitschaft ist es hilfreich, sich den Sinn zu verdeutlichen: Das aktive Teilen von Lernerfahrungen und neu aufgebautem Wissen ist eine wichtige Aktivität zur Vermeidung unnötiger Fehler bzw. für ein schnelles und wirksames Vorgehen in einem agilen Team.³ Es steigert die Effektivität und Effizienz von Veränderungen im VUKA-Kontext.

- Agilitätsbereitschaft erfordert die Bereitschaft, bereitwillig seine Lernerfahrung und sein Wissen mit anderen zu teilen.

Vor diesem Hintergrund gewinnt aktuell die Methode **Working Out Loud** an Bedeutung. Sie unterstützt mit einem sehr strukturierten Vorgehen den Paradigmenwechsel weg vom Wissenssammler hin zum Wissensteiler und zum Abbau von „Silo-Denken“ und „Silo-Wissen“. Die Kernidee wird von William Bryce wie folgt zusammengefasst: „Working Out Loud = Observable Work + Narrating Your Work“.

Ein weiteres interessantes Konzept zur Gestaltung der Lernorientierung ist das Prinzip der Konvexität [7].

- Prinzip der Konvexität: Im Fokus steht die Optimierung von Lernkosten und -erfahrung.

Wesentlicher Grundgedanke ist die Abkehr von der Optimierung der Erfolgswahrscheinlichkeit zugunsten der Hinwendung zu einer Optimierung der Lernerfahrungen. Idealerweise sollte das Handeln dabei so ausgerichtet werden,

³Warnhinweis für den Fall, dass im Unternehmen oder Team eine schlechte Fehlerkultur vorherrscht, die von Schuldzuweisungen und geringer Wertschätzung anstatt von gegenseitigem Respekt im Falle von Fehlern geprägt ist. Würde hier ein Mitarbeitender offen seine Fehler und Lernerfahrung teilen wollen, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er mit einem respektlosen Tonfall angeklagt würde.

dass für den Fall des Scheiterns die Lernerfahrung aus diesem Handlungsversuch den Einsatz im Sinne von Kosten, Zeit und Ressourcen wert war. Der Fokus wechselt von der Optimierung der Prognose einer Erfolgswahrscheinlichkeit (Chance/Risiko-Analyse) auf die Optimierung der „Lernerfahrungen pro Scheitern“.

Für Menschen mit einer hohen Effizienzausrichtung, die bei Veränderungen im VUKA-Kontext vor der Herausforderung stehen, die mehr experimentelle und weniger die auf Effizienz getrimmte Vorgehensweise nach Standardprozessen zu akzeptieren, bietet die Beachtung des Konvexitätsprinzips eine kleine Kompensation. Hier liegt nur der Fokus des Effizienzstrebens woanders als üblich – auf den Lernressourcen. Die Erkenntnis, dass auch agile Veränderungen nicht frei von Effizienzgedanken sind, erhöht nach meiner Beobachtung die Bereitschaft, ihnen zu folgen.

4.4 Bereit für Fehler und sogar zum Scheitern

Bei Veränderungen in der VUKA-Welt mit all ihren Unwägbarkeiten müssen realistisch betrachtet Fehler und sogar das Scheitern einkalkuliert werden. Das im vorherigen Absatz geforderte lebenslange Lernen impliziert, dass es in der Lernphase in Veränderungsprozessen vermutlich zu mehr Fehlern kommen wird als bei standardisierten, jahrelang ausgeübten Routinetätigkeiten.

Die Aussicht darauf, Fehler zu machen oder gar zu scheitern, weckt in vielen Menschen Versagensängste, die potenziell lähmen und einen Menschen davon abhalten, Veränderungen anzugehen. Dies gilt vor allem, wenn ein Mensch eine perfektionistische Persönlichkeitsstruktur aufweist.

Falls Sie selbst einen kleinen oder großen Perfektionisten in sich tragen, möchte ich Sie mit folgenden Aussagen innerlich entlasten:

- In dem Bewusstsein, dass die anstehenden Veränderungen der VUKA-Welt überhaupt nicht ohne das Entstehen von Fehlern zu gestalten sind, entwickelt sich in der Gesellschaft und in den meisten Unternehmen aktuell eine neue Art des Umgangs mit Fehlern. Die Jahrzehnte der Verengung auf Perfektion und Null-Fehlertoleranz neigen sich im Kontext der tiefgreifenden Innovationen und Veränderungen im neuen Jahrzehnt dem Ende zu.
- Stattdessen etablieren viele Unternehmen aktuell eine neue Fehlerkultur. Weg von: „Wir machen keine Fehler“ hin zu: „Wir probieren mutig Neues, machen dabei auch Fehler, sprechen darüber und lernen daraus.“ Geben Sie bei Google oder Ecosia einfach mal „Fehlerkultur“ ein ... Sie werden viele Ergebnisse folgender Art erhalten: „Positive Fehlerkultur als Erfolgsmotor“, „Wie Sie eine positive Fehlerkultur gestalten“ etc.

- In manchen Unternehmen werden sogar Fehlerziele für Mitarbeiter ausgegeben. Hintergrund ist die Überlegung, dass wenn ein Mitarbeitender keine Fehler macht, dies ein Zeichen dafür ist, dass er nichts Neues probiert, sondern seine Komfortzone nicht verlassen hat. Und genau dies können sich die Unternehmen heutzutage nicht mehr leisten.
- Erinnern Sie sich bitte an Fehler, die Sie in der Vergangenheit begangen haben. Sie haben diese ja offenkundig überlebt. Nun forschen Sie neugierig nach, welche persönlichen Fähigkeiten Ihnen geholfen haben, diesen Fehler gut zu bewältigen bzw. zu verarbeiten – und auf den Fehlern aufbauend sogar neue Ziele erfolgreich zu erreichen (Abb. 4.8). Genau diese Fähigkeiten sind in Zukunft mehr denn je gefragt.
- Allerdings leistet natürlich Ihr innerer Perfektionist in Zukunft auch noch gute Dienste – bei der Bewältigung von allem Bekannten, Routinen oder Bewährtem. Aber eben weniger im Kontext von Veränderung und Innovation. Es gilt nun, Ihren inneren Perfektionisten geschickt in bestimmten Kontexten zu nutzen und in Veränderungskontexten innerlich in Urlaub zu schicken.



Abb. 4.8 Fehler sind oft die Basis, um neue Ziele zu erreichen

Die Bereitschaft für Veränderungen mit all ihren potenziellen Fehlern wächst, wenn ein Mensch nicht das Gefühl hat, diesen Fehlern hilflos ausgeliefert zu sein, sondern er vielmehr durch seine Herangehensweise einen aktiven Beitrag dazu liefern kann, diese Fehler zu gestalten und sogar noch einen Gewinn (z. B. in Form von Lernerkenntnis) daraus zu ziehen.

- Es kann bei Veränderungen in der VUKA-Welt nicht darum gehen, direkt alles richtig zu machen, sondern vielmehr darum, mit der richtigen Vorgehensweise die Fehler intelligent zu gestalten und aus den Fehlern bewusst zu lernen.

Wie das genau funktioniert, wird mit dem Begriff der so genannten „intelligenten Fehler“ (smart mistakes [6]) beschrieben. Wie bereits Frederico Fellini sagte: „Intelligente Fehler zu machen, ist eine große Kunst.“

Nachfolgend ausgewählte Hebel zur aktiven Gestaltung intelligenter Fehler:

- *Try early – fail cheap*: Testen Sie frühzeitig die Marktresonanz, um die richtige Richtung beim Experimentieren zu finden, führen Sie Teilexperimente durch, statt direkt nach dem Perfekten zu streben. Probieren Sie in kleinen Schritten immer wieder reflektierend schnell etwas aus, anstatt zu lange zu planen und zu analysieren.
- *Kundenrelevanz*: Machen Sie dort Fehler, wo Sie was über Kunden lernen. Wann immer es „gut genug“ für ein Kundenfeedback ist, holen Sie sich dieses aktiv ein.
- *Reihenfolge/Sequenz der Experimente optimieren*: Bearbeiten Sie frühzeitig die „Make-or-break- Kriterien“. Stellen Sie nicht das Leichte an den Anfang und dann das Komplizierte ans Ende der Experimente, sondern nehmen Sie die Risiken, die Abbruchkriterien darstellen können, direkt in den Blick und fragen Sie sich frühzeitig: „Woran könnten wir scheitern?“ Wenn Sie dann auf Basis dieses Vorgehens ein Experiment beenden, haben Sie nicht unnötige Ressourcen mit vielen leichten kleinen Schritten vergeudet.
- *Hinterfragen Sie sich ständig*, was funktioniert und was nicht. Das, was funktioniert, behalten Sie bei, das, was nicht so läuft, wie Sie es sich vorstellen, tauschen Sie frühzeitig aus bzw. optimieren es.
- *Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung erhöhen und Ressourcen frei geben*: Lassen Sie Experimente nicht beliebig lange laufen, sondern definieren Sie Kriterien, mit denen Sie frühzeitig entscheiden können, ob man das Experiment noch einen Schritt weiterführt oder es beendet und zu einer anderen Option wechselt.

Noch gravierender als die Sorge vor Fehlern wirkt sich bei vielen Menschen die Angst vor dem Scheitern negativ auf die Veränderungsbereitschaft aus. Die Angst vor dem Misserfolg lähmt und hemmt eher und ist einer der größten Verhinderer von Veränderungen. Sie führt oft zu einer vorweggenommenen Selbstbeschränkung und verhindert, dass Menschen ihre Potenziale entfalten. Wenn die Sorge vor dem Scheitern Sie davon abhält, eine notwendige Veränderung zu probieren, dann sind Sie in jedem Fall gescheitert. Henry Ford wird folgendes Zitat zugeschrieben: „Es gibt mehr Leute, die kapitulieren, als solche, die scheitern.“

- Geben Sie sich die innere Erlaubnis Fehler zu machen oder auch mal zu scheitern – damit Sie nicht am Ende die Dinge bereuen, die Sie aus Angst nicht getan haben.

Auch wenn für niemanden das Scheitern jemals ein Anlass zur Freude sein wird, so können wir doch lernen, mit der Sorge vor einem Scheitern so umzugehen, dass wir nicht in unserer Veränderungsbereitschaft blockiert werden (mehr dazu finden Sie in Abschn. 8.3).

4.5 Bereit für Selbstorganisation und Eigenverantwortung

Agiles Arbeiten in der VUKA-Welt führt zu der grundsätzlichen Abkehr von einer Unternehmensorganisation in klassischen hierarchischen Strukturen mit Top-down-Anweisungen Entscheidungen von oben und Kontrollmechanismen. Stattdessen gewinnt das Arbeiten in selbstorganisierten agilen Teams und Netzwerkstrukturen mit dem Prinzip der Eigenverantwortung an Bedeutung.

- Dementsprechend erfordern Veränderungen im VUKA-Kontext ein viel höheres Maß an Eigenverantwortung und Selbstorganisation als klassische Top-Down-Veränderungsprojekte. Aufgaben und Vorgehensweisen werden bei Veränderungen im VUKA-Kontext nicht mehr (vollständig) vorgeschrieben. Statt dem Abarbeiten von Weisungen rückt das selbstorganierte Veränderungshandeln mit vielen Freiräumen und Verantwortung in den Fokus.

Die Bereitschaft zu Selbstorganisation und Eigenverantwortung ist Menschen nicht in die Wiege gelegt. Manche Menschen motiviert es, auf eigene Faust loslegen und Verantwortung übernehmen zu dürfen, andere fühlen sich dadurch eher überfordert und

gestresst. Aufgrund des aktuellen Trends hin zu mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation im Arbeitsleben empfehle ich jedem Beschäftigten, seine individuelle Bereitschaft dafür zu reflektieren und im Rahmen seiner Möglichkeiten zu stärken. Dabei sind folgende Aspekte zu beachten:

Die Entstehung von Bereitschaft setzt auch hier wieder voraus, dass ein Mensch den Sinn der höheren Anforderungen an Eigenverantwortung und Selbstorganisation nachvollziehen kann. Dazu finden Sie nachfolgend einige Erklärungen, warum seit einiger Zeit mehr Selbstorganisation und Eigenverantwortung von Beschäftigten gefordert wird:

Klassische Hierarchien behindern ein schnelles Agieren, da der hierarchische Koordinationsaufwand zu viel Zeit für die hohe Dynamik der VUKA-Welt kostet. Bis erst einmal die Informationen in der Führungshierarchie von unten nach oben gelangen, eine zeitintensive Abstimmung mit allen Beteiligten erfolgt ist, dann die Entscheidungen inklusive der Rückkoppelungsprozesse wieder von oben nach unten kommuniziert werden, hat sich das Zeitfenster der Möglichkeiten vielleicht schon wieder geschlossen oder die Sinnhaftigkeit der Entscheidungen ist vor dem Hintergrund neuer Entwicklungen in Frage gestellt. Zudem gehen oft wertvolle Informationen und notwendiges Wissen in dieser Führungspyramide verloren.

In agilen Konzepten wird daher die funktionale Trennung der Verantwortlichkeiten zwischen einer Führungskraft und den Mitarbeitern neu definiert. So kann beispielsweise die Entscheidungsverantwortung in Veränderungsprozessen dahin wandern, wo die höchste Kompetenz zum Thema liegt – losgelöst von der hierarchischen Position. Diese Verteilung von Führungsverantwortung auf unterschiedliche Akteure (engl. shared leadership) ist ein Ausdruck dafür, dass die jahrzehntelange selbstverständliche Arbeitsteilung nach den tayloristischen Prinzipien aktuell aufgeweicht wird.

In diesem Kontext gewinnen auch Konzepte an Bedeutung, bei denen Menschen in Veränderungsprozessen Rollen übernehmen, die viel umfassender definiert sind als bisher: Von der Planung bis zur Umsetzung liegt die Verantwortung in einer Hand. Auch hier ist der Hintergrund, dass die bisher übliche Reduktion von Verantwortlichkeiten auf kleine Teilaufgaben einen zu hohen zeitfressenden Koordinationsaufwand (Planung, Standardisierung, Kontrolle etc.) erfordert.

Darüber hinaus steigt die Bereitschaft zu Selbstorganisation und Eigenverantwortung, wenn ein Mensch sich diese auch zutraut, er gelernt hat, selbstorganisiert und eigenverantwortlich zu arbeiten und diese Anforderung für ihn beherrschbar erscheint.

Bitte reflektieren Sie hierzu kurz, wie Sie Ihre eigenen Fähigkeiten zur Selbstreflektion einschätzen und inwieweit Sie ein hohes Maß an Eigenverantwortung eher motiviert oder überfordert.

Falls Sie bei sich hier Entwicklungsbedarf sehen, denken Sie bitte daran, dass die Stärkung der Fähigkeiten zur Selbstorganisation einfacher ist als die Stärkung von Eigenverantwortung.

- *Die Selbstorganisationskompetenz* können Sie mithilfe von einem der zahlreichen Seminarangebote oder Bücher zum Thema gut entwickeln.
- *Zu lernen, mehr Verantwortung für sich selbst zu übernehmen*, ist alles andere als leicht und braucht Zeit, denn Eigenverantwortung ist teilweise eine Frage der Persönlichkeit. Aber: Es ist nicht unmöglich. Untenstehend finden Sie weiterführende Impulse zur Entwicklung der Eigenverantwortung. Ich empfehle Lesern, die hier tiefergehend interessiert sind, eine Unterstützung durch ein persönliches Coaching. Falls Sie hier an Ihre persönlichen Grenzen stoßen, kommunizieren Sie offen im Mitarbeitergespräch, dass Sie besser mit klaren Anweisungen und kontinuierlichen Rückmeldungen arbeiten können. Verdeutlichen Sie, dass Sie so viel effizienter und auch effektiver arbeiten. In jedem Unternehmen gibt es auch in der VUKA-Welt noch genügend Tätigkeiten, die es verlangen, genau und sorgsam innerhalb von bestimmten Vorgaben zu arbeiten. Übernehmen Sie die Verantwortung für sich selbst, sich gezielt solche passenden Tätigkeitsfelder zu suchen.

- Selbstorganisation setzt immer auch persönliche Eigenverantwortung voraus. Eigenverantwortung (auch Selbstverantwortung) ist die Bereitschaft und Fähigkeit, für das eigene Handeln, Entscheiden, Reden und Unterlassen Verantwortung zu tragen, d. h. dafür einzustehen und die Konsequenzen dafür zu tragen.

Das Gegenteil von Selbstverantwortung sind passive Persönlichkeitsmuster, die dazu neigen, die Schuld woanders zu suchen oder sich selbstmitleidig als Opfer der Umstände zu sehen.

Selbsteinschätzung Eigenverantwortung

Für eine kleine Selbsteinschätzung bewerten Sie bitte auf einer 5 er Skala, inwieweit folgende Aussagen typische Gedanken oder Aussagen von Ihnen sind. 5 bedeutet, dass Sie sehr oft solche oder ähnliche Gedanken haben oder Aussagen treffen, 1 bedeutet, dass Sie nie diese Gedanken haben oder Aussagen treffen:

- Ich kann nichts dafür ...
- Ich habe es nicht in der Hand ...
- Die Umstände waren schuld ...
- Ich habe ja einfach nur gemacht, was die anderen wollten ...
- Ich hatte von Anfang an keine andere Wahl ...
- Ich kann eh nichts ändern ...
- Die anderen haben dafür gesorgt, dass es so gekommen ist ...
- Die anderen hatten es von Anfang an einfacher ...
- Warum passiert das immer nur mir ...?

Falls Sie mehrmals eine Zahl > 3 gewählt haben, ist es empfehlenswert, an der Entwicklung der Eigenverantwortung zu arbeiten, um die Bereitschaft für agile Veränderungen im VUKA-Kontext zu stärken.

Mit diesen Impulsen können Sie damit starten, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen:

- Verinnerlichen Sie, dass niemand außer Sie selbst dafür verantwortlich sind, dass Sie in Ihrem Leben glücklich und erfolgreich sind. Wenn Sie sich in einer Situation befinden, mit der Sie unzufrieden sind oder die wenig Erfolg verspricht, entscheiden Sie sich aktiv dafür, die Dinge in die Hand zu nehmen. Solange Sie denken, andere sind schuld an einer unbefriedigenden Situation, bedeutet dies nichts anderes, als dass Sie den anderen die Macht über Sie, die Situation oder sogar Ihr Leben geben. Dadurch entmachen Sie sich selbst und machen sich zum Opfer. Für das damit verbundene persönliche Leiden haben Sie sich dann freiwillig entschieden.
- Menschen in einer Opferhaltung nehmen vor allem das wahr, was nicht geht und wer oder was daran Schuld hat. Verdeutlichen Sie sich, dass dieses Muster nichts an der zugrunde liegenden unbefriedigenden Situation ändert. Solange Sie Ihre Zeit mit Selbstmitleid oder der Suche nach Schuldigen verschwenden, manifestiert sich die unbefriedigende Situation. Anders ausgedrückt: Damit übernehmen Sie automatisch unbewusst Verantwortung für das Andauern.
- Übernehmen Sie lieber bewusst die Verantwortung dafür, die unbefriedigende Ausgangssituation aktiv zu ändern. Statt Ihre Energie darauf zu verschwenden, einen Schuldigen zu suchen, setzen Sie Ihre Energie wirkungsvoller ein und gestalten aktiv Ihr Leben. Statt Ausreden zu suchen, kommen Sie lieber ins Handeln, finden Sie Lösungen und machen Sie das Beste aus der Situation. Fragen Sie sich, was Sie selbst im Rahmen Ihrer Möglichkeiten machen oder ändern können.

- Selbstverständlich gibt es auch Situationen, die Sie wirklich nicht ändern können. Verdeutlichen Sie sich in diesem Fall die bekannte Weisheit: Change it, leave it, love it (mehr dazu finden Sie in Kap. 7). Eigenverantwortung kann hier auch bedeuten, das annehmen zu können, was unveränderbar ist.
- Zu viele Menschen glauben allerdings zu schnell, dass sie keine Wahl haben und unterschätzen ihren eigenen Einfluss, den Sie durch eigenverantwortliches Handeln haben könnten. Sie haben immer die Wahl zwischen dem Gefühl, hilflos in einer unbefriedigenden Situation festzustecken oder eigenverantwortlich alles dafür zu tun, den Zustand zu ändern bzw. zu verlassen.
- Eigenverantwortung bedeutet immer auch, eigene Entscheidungen zu treffen. Reflektieren Sie, wie oft Sie sich bei Entscheidungen von anderen reinreden lassen, sich darauf fokussieren, die Erwartungen von außen zu erfüllen oder sich danach richten, was Ihr Umfeld denken könnte. Verantwortung für eigene Entscheidungen zu übernehmen kann auch bedeuten, „Nein“ zu anderen zu sagen und gleichzeitig damit „Ja“ zu den eigenen Bedürfnissen oder Einschätzungen zu sagen. Der Preis für dieses „Ja“-Sagen zu sich selbst kann dann durchaus in Form von Konflikten mit anderen Menschen zu zahlen sein. Hierzu ist es wichtig, mit sich selbst zu klären, was wichtiger ist: Der Preis, die unbefriedigende Situation weiter auszuhalten oder der Preis, einen Konflikt zur Veränderung der Situation auszuhalten.
- Verdeutlichen Sie sich auch, dass es den Zustand der „Nicht-Entscheidung“ nicht gibt. Auch wenn Sie sich selbst zu keiner Entscheidung in der Lage sehen, ist genau dies auch bereits eine eigene Entscheidung: Beispielsweise die Entscheidung dafür, dass sich nichts ändert oder die Entscheidung dafür, sich der Entscheidung anderer zu unterwerfen. In jedem dieser Fälle gilt es dann, zu den mit der Entscheidung verbundenen Konsequenzen zu stehen. Sie können der Selbstverantwortung nicht mit einer vermeintlichen „Nicht-Entscheidung“ entgehen.
- Bei Entscheidungen ist immer auch einzukalkulieren, dass es sich um Fehlentscheidungen handeln kann. Eigenverantwortung bedeutet auch, eigene Fehler eingestehen zu können. Erinnern Sie sich dazu an den vorhergehenden Abschnitt Abschn. 4.4. Sich eigene Fehler einzugestehen, bedeutet allerdings nicht, sich nun selbstquälerisch die Schuld in die Schuhe zu schieben, wo man sie früher bei anderen gesucht hat. Es ist grundsätzlich wichtiger, die entstandenen Probleme anzugehen als einen Schuldigen zu suchen. Niemand ist perfekt, machen Sie sich nicht unnötig Druck, sondern gehen Sie mit Ihren gemachten Fehlern lernorientiert um.
- Da Sprache nicht nur ein Ausdruck von Gedanken ist, sondern Sprache auch Gedanken formt (und innere Realitäten konstruiert), ist es wichtig, seine Spra-

che anzupassen. Je unpersönlicher Ihre Sprache, desto weniger werden Sie sich selbst verantwortlich fühlen. Um mehr Selbstverantwortung zu übernehmen, sollten Sie aus der Ich-Perspektive heraus formulieren: „Ich habe ..., Ich wollte ... oder Ich werde ...“ und auf das allgemeine „man“ und das übergreifende „wir“ verzichten. Mit den eindeutigen „Ich“-Formulierungen bekennen Sie sich ganz gezielt zu einer Sache.

- Gehen Sie in der Kommunikation – wo immer es möglich ist – offen mit Ihren persönlichen Zielen, Meinungen und Bedürfnissen um. Denn Eigenverantwortung bedeutet auch: „Ich kenne meine Ziele und Bedürfnisse und Sorge dafür.“ Wenn Sie wirksam etwas ändern und Ihre Bedürfnisse realisieren möchten, reicht es nicht, alles still und leise zu denken. Der Gedanke „Ich würde so gerne ...“ ist allein nicht wirksam. Um etwas zu ändern, ist es wichtig, auch Verantwortung dafür zu übernehmen, die Dinge laut und deutlich zu kommunizieren und andere mit einzubeziehen oder sich die Unterstützung von anderen zu sichern. Damit ein Gedanke oder ein Gefühl auch zur Umsetzung kommen kann.
- Der Appell zu mehr Eigenverantwortung bedeutet nicht, sich naiv zu überschätzen und ins offene Messer zu laufen. Es ist sehr wesentlich, dass sich Eigenverantwortung mit der realistischen Erkenntnis paart: Was kann ich und was muss ich noch lernen? Für eine solch realistische Einschätzung ist es wichtig, sich immer wieder aktiv die Rückmeldung aus anderen Perspektiven einzuholen. So können Sie vermeiden, dass Sie einen großen blinden Fleck haben und Selbstüberschätzung Sie in noch größere Probleme führt.

Zu guter Letzt ist noch zu beachten, dass die Bereitschaft zu einem hohen Maß an Eigenverantwortung von Beschäftigten bestimmte Rahmenbedingungen im Arbeitsumfeld erfordert. So bedarf es beispielsweise einer bestimmten unterstützenden Kultur (z. B. im Umgang mit Fehlern, die passieren können) und auch der stimmigen Übertragung erforderlicher Kompetenzen für eigenverantwortliches Arbeiten.

In meinem Beratungsalltag erlebe ich hier aktuell noch viele Widersprüche: Auf der einen Seite wird von den Beschäftigten mehr Eigenverantwortung gefordert und auf der anderen Seite bekommen sie nicht die zur Ausübung notwendigen Entscheidungskompetenzen oder Ressourcen zur Verfügung gestellt. Oder sie bekommen keine ausreichende Unterstützung aus dem Top-Management, um bestehende Organisationsgrenzen (z. B. Bereichsegoismen) überwinden zu können. Um der daraus resultierenden Gefahr der Selbstausbeutung zu entgehen, empfehle ich Betroffenen, zugleich mit der Übertragung einer hohen Eigenverantwortung die passenden Rahmenbedingungen einzufordern. Für die passenden Erfolgsfaktoren zu sorgen, ist dann zugleich der Start in das eigenverantwortliche Handeln.

- Was sind Ihre wesentlichen Erkenntnisse aus diesem Kapitel? Bitte tragen Sie diese in Ihr Lerntagebuch ein (siehe Kap. 12, Abb. 12.1 und 12.2). So geht kein wichtiger Gedanke verloren. Wenn Sie das Buch fertig gelesen haben, können Sie im Lerntagebuch immer wieder schnell auf diese Erkenntnisse zurückgreifen und sie für Veränderungen in Ihrem Leben nutzen.

4.6 Impulse für Leser in einer Führungsrolle

Impulse zur Stärkung des Verständnisses der VUKA-Welt und zur Bereitschaft von VUKA-Veränderungen

Es ist eine wichtige Kommunikationsaufgabe jenseits von konkreten operativen Veränderungen den Mitarbeitenden aus einer Metaperspektive heraus den generellen Wandel des Wesens von Veränderungen transparent zu machen.

Hierzu eignet sich als inhaltliche Klammer sehr gut die Einführung des Akronyms der VUKA-Welt. Die einzelnen Aspekte der VUKA-Welt sollten dabei ausführlich erläutert und diskutiert werden. Legen Sie vor allem das Augenmerk auf die Beantwortung folgender Fragen:

- Warum müssen Veränderungen jetzt immer so schnell sein?
- Warum ist alles so komplex geworden?
- Wann kehrt endlich wieder Ruhe ein?

Es wird den Mitarbeitern deutlich leichter fallen, sich den schnelleren und komplexeren Veränderungsanforderungen zu stellen, wenn sie die Hintergründe hierfür verstehen. Es ist zudem ein wichtiger Schritt für das Entstehen einer stetigen Veränderungsbereitschaft, wenn Sie Ihren Mitarbeitenden verdeutlichen, dass die Aspekte der VUKA-Welt sich in absehbarer Zeit sich eher noch weiter verstärken als verschwinden werden.

Stärkung der Bereitschaft für agile Denk- und Verhaltensmuster

Aktuell stellt sich in vielen Unternehmen zum Thema Agilität eine Ernüchterung ein. Die anfängliche Begeisterung weicht der Erkenntnis, dass viele agile Anforderungen im Alltag nicht gelebt werden können. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass im Unternehmen nicht die erforderlichen Rahmenvoraussetzungen geschaffen wurden.

Was nützt es beispielsweise, Mitarbeitende aktiv zu mehr Eigenverantwortung zu ermutigen, ohne ihnen gleichzeitig die dazu erforderlichen Kompetenzen zu übertragen und Ressourcen bereit zu stellen? Oder wie kann ein Mitarbeitender sich mutig Neues trauen in einer Kultur der mangelnden Fehlertoleranz – wenn er im Falle von Fehlern oder gar des Scheiterns mit negativen Sanktionen rechnen muss? Wie viel ist eine Rolle wert, die mit umfangreichen Verantwortlichkeiten ausgestattet ist, wenn der Mitarbeiter genau weiß, dass sie an der Abteilungsgrenze endet und verbreitetes Silodenken eine ganzheitliche Herangehensweise verhindert? Wie realistisch ist es, Offenheit und Transparenz als wesentlichen Wert agilen Arbeitens zu propagieren, und gleichzeitig erzielt derjenige Kollege Karrierevorteile, der nach dem Motto handelt „Wissen ist Macht“ und Informationen politisch nutzt? Ich könnte hier unzählige Beispiele aus meinem Beratungsalltag aufzählen.

Im Ergebnis leitet sich daraus ab, dass es die allererste Verpflichtung in der Führungsrolle sein muss, den unterstützenden Rahmen für das agile Arbeiten der Mitarbeitenden aktiv zu gestalten. Ohne das kann man eine mangelnde Agilitätsbereitschaft nicht allein den Mitarbeitenden ankreiden. Diese verhalten sich sogar sehr eigenverantwortlich, wenn sie beispielsweise mehr Eigenverantwortung in einem dysfunktionalen Umfeld ablehnen.

Der Führungskraft kommt dabei die Rolle der sogenannten dienenden Führung zu: Hindernisse für das agile Arbeiten der Mitarbeitenden aktiv aus dem Weg zu räumen.⁴ Im Fokus steht:

- die Entwicklung einer förderlichen Kultur (Fehlerkultur, Lernkultur, Vertrauenskultur etc.)
- die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen,
- die Übertragung notwendiger Kompetenzen (z. B. Entscheidungskompetenzen, Budgetkompetenzen),
- die Beseitigung organisationaler Barrieren, z. B. in der organisationseinheitsübergreifenden Zusammenarbeit.

⁴Eine detaillierte Darstellung mit praxiserprobten Handlungsempfehlungen zur agilen Führung finden Sie in Kapitel 4 meines Buches „Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken“ [22].

Dabei ist zu akzeptieren, dass nicht alle Widersprüche in einer Organisation von Ihnen beseitigt werden können. In der aktuellen Phase des epochalen Umbruchs wird vermutlich noch für eine geraume Zeit ein Nebeneinander von teilweise sich widersprechenden Mechanismen bestehen. Noch entspricht der Rahmen in den meisten Unternehmen den Erfordernissen der jahrzehntelang geltenden mechanistischen Ökonomie. Gleichzeitig werden die Beschäftigten schon zur Umsetzung von Vorstellungen bzw. Inhalten neuer agiler Konzepte aufgefordert. Anders ausgedrückt, sie sind noch gefangen im Gehäuse der Regeln der mechanistischen Welt und sollen zugleich nach den Regeln der neuen VUKA-Welt zu arbeiten beginnen.

Die gute Nachricht: Vermutlich wird sich dieses Spannungsfeld im Laufe der Zeit verkleinern. Momentan befinden wir uns in einer Übergangszeit, in der nicht jedes „Gehäuse“ sich gleich schnell verändern kann. Zu jeder Übergangszeit gehören solche Spannungen dazu. Die Annahme einer idealtypisch parallel abgestimmten Transformation eines Unternehmens und Entwicklung der Menschen im Unternehmen wäre unrealistisch. Es ist umso mehr die Aufgabe jeder Führungskraft zu prüfen, wie und wo er sich in die Weiterentwicklung des Systems Unternehmen aktiv einbringen und die nötige Transformation mitgestalten kann.

Die agile Führungsrolle erfordert immer wieder eine konsequente Reflexion und Arbeit an der eigenen inneren Haltung und den eigenen Verhaltensmustern. Dazu folgende Beispiele:

- So ist der größte Einflussfaktor für eine Kulturveränderung das nachhaltig im Alltag gelebte und sichtbare Verhalten der Führungskraft: Worauf legt die Führungskraft wert? Was wird gemessen und bewertet? Wie werden Ressourcen eingesetzt? Was wird belohnt und was wird bestraft?
- Die VUKA-Welt erfordert auch eine Überprüfung des häufig noch anzutreffenden traditionellen Verständnisses souveräner Führung (immer alles zu wissen, sich in jedem Moment sicher zu sein, was das Richtige ist) hin zu einer neuen agilen Souveränität. Denn im VUKA-Kontext ist es auch einer erfahrenen Führungskraft grundsätzlich nicht mehr möglich, immer alles im Griff zu haben. Der innere Anteil eigener Unklarheiten und Unsicherheiten wächst beständig. Agile Führungssouveränität bedeutet, die erhöhte Unsicherheit in einem komplexen Umfeld sich selbst und den Mitarbeitern gegenüber einzugestehen und die Energie (für die Mitarbeitenden sichtbar) darauf zu konzentrieren, zu lernen, die Unsicherheit gut

auszuhalten. Dies ermöglicht Mitarbeitenden, auch über eigene Unsicherheiten zu sprechen, bietet ihnen ein Modell für einen konstruktiven Umgang mit Unsicherheiten.

- Falls Sie häufiger im Falle einer übertragenen Verantwortung innerlich denken, dass Sie die Dinge schneller und besser selbst lösen könnten, dann ist ein gehöriges Maß an Selbstdisziplin erforderlich, genau dies nicht zu tun oder zu äußern. Dazu verdeutlichen Sie sich, dass Sie zwar die einzelne Aufgabe vielleicht wirklich schneller selbst erledigen können – die vielfältigen Herausforderungen der VUKA-Welt können Sie jedoch nicht alle selbst lösen (auch wenn manche Führungskräfte das bis zur Erschöpfung probieren). Eine nachhaltige Stärkung der Agilitätsbereitschaft im Team erreichen Sie nur, wenn Ihre Mitarbeitenden nicht damit rechnen müssen, dass Sie es im Zweifelsfall doch wieder selbst übernehmen, alles besser wissen oder am Ende alles Erarbeitete über den Haufen werfen.
- Im Umgang mit Wissen und Informationen erfordert agiles Arbeiten von Ihnen, diese möglichst offen zu teilen, damit Ihre Mitarbeitenden erfolgreich selbstorganisiert und eigenverantwortlich arbeiten können. Es gilt große Transparenz walten zu lassen und Wissen nicht als Machtfaktor zu missbrauchen.

Für den Umgang mit Mitarbeitenden mit einer geringen Agilitätsbereitschaft bzw. im Widerstand gegen Veränderungen, möchte ich Ihnen über die bereits genannten Impulse hinaus empfehlen, Ihre Energie nicht am Widerstand dieser Mitarbeitenden abzuarbeiten. **Erzeugen Sie stattdessen eine Zugwirkung** im Team in die Richtung des erwünschten Verhaltens und lenken Sie Ihre Energie auf die Mitarbeitenden, die die ersten Schritte in die richtige Richtung mitgehen. Stärken, ermutigen und belohnen Sie diese „first follower“. Entfalten Sie so eine Anziehungskraft und reden Sie nicht nur über die Vorteile der Agilität, sondern lassen Sie die Teammitglieder die Vorteile erleben (anstatt sogar die Mitarbeitenden im Widerstand durch Ihre Aufmerksamkeit potenziell zu belohnen).

Zu guter Letzt möchte ich betonen, wie wichtig es ist, den Mitarbeitenden transparent zu machen, dass es nicht für jede Tätigkeit und Rolle gleichermaßen erforderlich ist, eine hohe Agilitätsbereitschaft zu entwickeln. Erinnern Sie sich an die Komplexitätsmatrix (vgl. Abb. 3.2) und die Ausführungen zur notwendigen Differenzierung der Anforderungen an die Mitarbeitenden. Aktuell kommt bei vielen Beschäftigten ein Widerwille gegen

agile Konzepte auf, da seit geraumer Zeit alles und jedes agil sein muss. Dabei gilt: Agilität ist kein Allerheilmittel. Agile Konzepte bieten „lediglich“ Ansätze zur Bewältigung der VUKA-Herausforderungen. Im traditionellen, effizienzgetriebenen standardisierten Geschäftskontext entfalten nach wie vor die bekannten Managementmethoden ihre Vorteile.

Die besondere Herausforderung für Manager in etablierten Unternehmen liegt daher aktuell darin, Parallelitäten zu steuern: Einerseits das bereits bestehende Kerngeschäft mit den bewährten Ansätzen zu optimieren und gleichzeitig andererseits mit agilen Konzepten disruptive Innovationen in der VUKA-Welt aufzubauen. Diese Beidhändigkeit wird Ambidextrie genannt. Der Begriff hat seinen Ursprung im medizinischen Phänomen der Beidhändigkeit, welches Menschen beschreibt, die mit jeder Hand etwas völlig Unterschiedliches in gleich guter Qualität erledigen können – also im wahrsten Sinne des Wortes „beidhändig“ sind (vgl. Abb. 4.9).

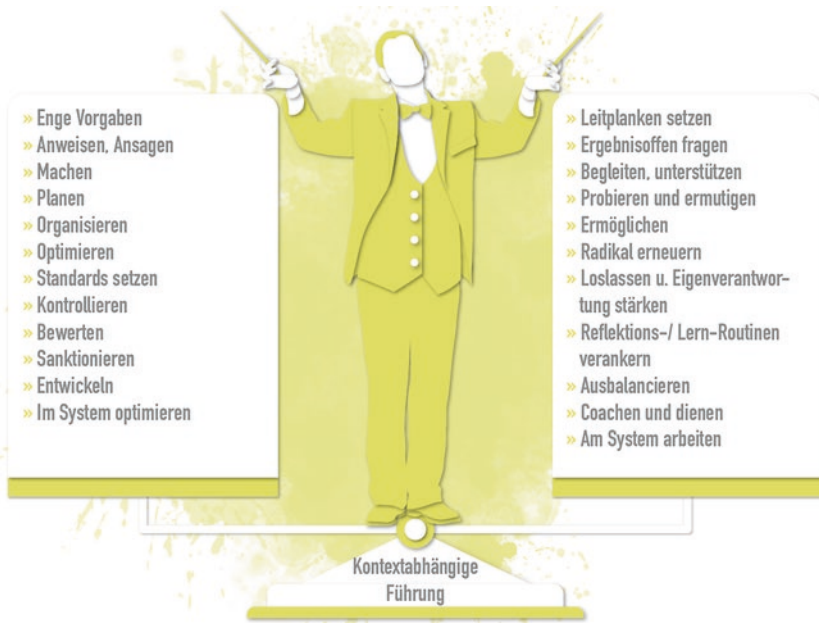


Abb. 4.9 Ambidextrie: Die beidhändige Führung

Bereit für neue Arbeitsformen

5

Die Herausforderungen von New Work & der Arbeitswelt 4.0 annehmen und Chancen nutzen



Vernetzter, virtueller, mobiler, flexibler,
temporärer, digitaler arbeiten

Überblick über die Inhalte dieses Kapitels

Die Arbeitswelt erfährt aktuell eine grundlegende strukturelle Transformation, die mit den Begriffen New Work oder Arbeitswelt 4.0 erfasst wird. Für welche Veränderungen müssen hier Beschäftigte konkret bereit sein? Die Bereitschaft für diese neue Arbeitswelt setzt voraus, dass Menschen verstehen, was eigentlich genau unter New Work zu verstehen ist, was sich hinter den vielfältigen neuen Arbeitsformen und Begrifflichkeiten (z. B. Co-Working, Co-Working-Spaces, Co-Creation, Desk-Sharing, Fluid Teams oder Crowdsourcing) verbirgt und was konkret der Mehrwert davon ist. In diesem Kapitel werden daher die Inhalte von New Work und den damit verbundenen Arbeitsformen erklärt sowie die dahinterstehende Sinnhaftigkeit vermittelt.

Darüber hinaus finden Sie weiterführende Impulse für das Arbeiten in temporären Strukturen, Netzwerken, für virtuelle Kollaboration und die Zusammenarbeit an der Schnittstelle zu Robotik und Künstlicher Intelligenz:

- Beschäftigte müssen zunehmend dazu bereit sein, feste Positionen in klassisch hierarchischen Strukturen los- und sich auf temporäre Strukturen und dynamische Rollen einzulassen.
- Die Arbeit in selbstorganisierten agilen Netzwerken erfolgt nach anderen Prinzipien als in der klassischen hierarchischen Organisation. Diese Prinzipien werden in diesem Kapitel erläutert.
- Der Arbeitsmarkt der Zukunft fordert die Bereitschaft von Menschen an der Schnittstelle zu Robotik und KI reibungslos zusammenzuarbeiten und einen Mehrwert einzubringen. Die dafür nötigen Aspekte werden beleuchtet.

5.1 Bereit zu New Work

Die Arbeitswelt erfährt aktuell eine grundlegende strukturelle Transformation, die mit dem Begriffen New Work oder Arbeitswelt 4.0 erfasst wird. Diese neue Arbeitswelt wird getriggert durch Digitalisierung, hohe Dynamik der Märkte, Wertewandel in der Gesellschaft, demografischen Wandel, Globalisierung, wachsendes Umweltbewusstsein, neue Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die Entwicklung weg von der Industrie- hin zu einer Wissensgesellschaft. Mit New Work halten viele futuristisch klingende Worte Einzug in den Arbeitsalltag, wie beispielsweise Co-Working, Co-Working-Spaces, Co-Creation, Desk-Sharing, Fluid Teams oder Crowdsourcing.

- Eine Bereitschaft für die vielfältigen neuen Arbeitsformen setzt voraus, dass Menschen verstehen, was damit eigentlich konkret gemeint ist und die Sinnhaftigkeit dahinter nachvollziehen können. Genau dazu leistet das vorliegende Kapitel einen Beitrag. Auf dieser Basis kann dann jeder Einzelne für sich selbst entscheiden, ob er sich auf die neuen Arbeitsformen einlassen möchte oder weiterhin konventionelle Beschäftigungsverhältnisse sucht.

Manche verstehen unter New Work, dass Unternehmen die Mitarbeitenden mit neuen Technologien wie Tablets und Smartphones ausstatten und Arbeitszeit und Arbeitsort flexibilisieren. Dies ist jedoch nur ein kleiner Ausschnitt der New Work Bewegung. Das Basiskonzept geht weit darüber hinaus. Es beruht auf den Arbeiten des Sozialphilosophen Frithjof Bergmann [36], der sich mit der philosophischen Frage nach der Freiheit des Menschen beschäftigt. Aus seiner Sicht machte die traditionelle Erwerbstätigkeit der Industriegesellschaft den Menschen grundsätzlich unfrei. Die digitale Transformation der Arbeitswelt und die Entwicklung weg von der Industrie- hin zu einer Wissensgesellschaft führt das klassische Job-System nun an sein Ende (siehe auch Abschn. 3.2). So werden immer mehr Menschen mit der Frage konfrontiert, was sie in Zukunft im Arbeitsleben machen möchten und wie sie künftig arbeiten möchten.

Dieser Umbruch muss aus Bergmanns Perspektive keine Bedrohung sein, sondern bietet vielmehr die Chance zu sinnstiftenderen Tätigkeitsformen als es manche Erwerbsarbeit der alten Industriegesellschaft war und unterstützt im positiven Sinne dabei, die Einstellung der gesamten Gesellschaft zur Arbeit radikal zu verändern. Dies geht einher mit einem aktuellen Wertewandel: Jüngere Berufstätige betrachten Arbeit eher als einen Teil der Selbstverwirklichung, für sie ist der Sinn ihrer Tätigkeit und die Lebensqualität wichtiger als Geld und sie möchten flexibler als es bei alten nine-to-five-jobs möglich war, über ihre Zeit verfügen (Zeit für sich selbst, Familie und Freunde). Das passt gut zu den zentralen Werten, an denen sich New Work bei der Suche nach neuen Arbeitsformen orientiert: Selbstständigkeit, Handlungsfreiheit, Selbstverwirklichung und Teilhabe an der Gemeinschaft.

- Zu sinnstiftendem New Work kann jeder Mensch finden, indem er sich auf die Suche nach der Antwort auf folgende Frage begibt: „Was willst du wirklich, wirklich tun?“

Die meisten Menschen haben nicht direkt eine Antwort auf diese Fragestellung. Dies gilt vor allem, wenn sie über einen langen Zeitraum gewohnt waren, in einem

bestehenden System nur zu funktionieren. Für viele Menschen wird der Weg zum New Work daher ein längerer Prozess sein, der teilweise auch einer beratenden Begleitung bedarf.

Was sind aktuell die wesentlichen konkreten Inhalte und Aspekte von New Work? Warum sind diese Arbeitsformen überhaupt so in den Fokus gerückt? Nachfolgend dazu ein kleiner Überblick inklusive einer Erklärung der wesentlichen neuen Begrifflichkeiten des New Work:

- **Openness:** *Co-Working Spaces* (Treffpunkte, an denen sich Personen austauschen und gegenseitig helfen) und *Skillsharing-Workshops* (Workshops, in denen die vielfältigen Fähigkeiten der Teilnehmer miteinander geteilt werden) dienen der offenen Wissensteilung jenseits von starren Seminarformaten und Organisationsgrenzen. *Co-Creation* (Einbeziehung des Kunden in die Produktgestaltung bzw. -erstellung) fördert die Entwicklung bedarfsorientierter Angebote. Im Rahmen von *Open Innovation* Konzepten öffnen Unternehmen ihre Innovationsprozesse, um durch die Nutzung von Know-how und Kreativität in der Außenwelt ihr Innovationspotenzial zu vergrößern und die Kosten der F&E-Abteilungen zu reduzieren. *Crowdsourcing* führt zur Auslagerung firmeninterner Aufgaben, die eine Vielzahl an Arbeitskräften erfordern und für die gleichzeitig kein unternehmensspezifisches Wissen erforderlich ist (z. B. Testen von Apps) an eine Gruppe Freiwilliger (*Crowdworker*) über das Internet. Dies erhöht tendenziell die Verarbeitungsgeschwindigkeit, Flexibilität, Qualität und Vielfalt bei verringerten Kosten.
- **Vernetzung:** Netzwerke sind anpassungsfähiger an die VUKA-Welt als traditionelle hierarchische Organisationsformen. Agile und digitale Transformation erfordern eine funktionierende fachübergreifende Vernetzung, denn Innovationen entstehen oft dadurch, dass sich verschiedene Branchen und Fachdisziplinen miteinander vernetzen. Die sogenannte Weisheit der Vielen (*the wisdom of crowds*) in Netzwerken führen oft zu besseren Entscheidungen als Lösungsansätze Einzelner oder in der traditionellen Hierarchie. Zur Überwindung des weit verbreiteten Silodenkens forcieren daher aktuell viele etablierte Unternehmen parallel zum hierarchisch organisierten Stammgeschäft den Aufbau neuer agiler Netzwerke. Die neuen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglichen dazu eine leichte global vernetzte Zusammenarbeit. Social Media Angebote forcieren die digitale Vernetzung. In *Co-Working (Community-Working)*-Spaces wird die Gemeinschaft, der Austausch und die Kollaboration der Anwesenden gefördert. Die gewünschte Fluktuation der Teilnehmer bietet immer wieder neue Möglichkeiten der Vernetzung und organisierte Workshops oder Network-Events öffnen neue Türen.

- **Flexibilität:** In *Fluid Teams* kommt man mit unterschiedlichsten Menschen in Kontakt, da man in verschiedenen Teams arbeitet und das Konzept von festen Mitgliedern eines Teams aufgegeben wird. Dies fördert Lernbereitschaft, Einsatzmöglichkeiten und Innovationskraft. In lebendigen Wissenskollektiven aktualisiert sich das Wissen ständig neu und ist daher angesichts der Wissensexplosion unserer Zeit ausreichend dynamisch. Neue Raumkonzepte wie die genannten *Co-Working-Spaces* bieten vor allem Freiberuflern und Gründern flexibel verfügbare Arbeitsplätze. Im Gegensatz zu klassischen Bürogemeinschaften sind die Vereinbarungen flexibel (mit kurzen Laufzeiten kündbar) und die Fluktuation hoch. Menschen müssen sich so weder verbindlich einer Bürogemeinschaft verpflichten oder abgeschieden zu Hause arbeiten. Auch in vielen traditionellen Unternehmen steht die Option auf Homeoffice-Arbeit immer mehr Angestellten zur Verfügung und mit dem sogenannten *Desk Sharing* werden feste Arbeitsplätze abgeschafft und das Nomaden-Prinzip zieht ein, – jeder setzt sich an den Platz, der am sinnvollsten zur Bearbeitung der jeweiligen Aufgabenstellung ist und der gerade frei ist. Allerdings rücken neben den Vorteilen des Desk Sharing zunehmend auch die Nachteile dieses Konzepts in den Fokus, beispielsweise die Behinderung der Produktivität durch die hohen Rüstkosten oder mangelnde Konzentrationsfähigkeiten, mangelnde Zugehörigkeitsgefühle zu Lasten des Teambuildings, Konflikte durch entstehende Gefühle des Ausgeschlossenenseins bzw. der Benachteiligung, wenn der präferierte Platz schon besetzt ist. Zudem hängt es stark von der Persönlichkeit eines Beschäftigten ab, ob sich die Vorteile von Desk Sharing entfalten können. Bei aller Euphorie für neue Arbeitsformen gilt es auch zu berücksichtigen, dass es gute Gründe haben kann, wenn nicht jeder Mitarbeiter eine hohe Bereitschaft für das Schreibtischteilen entwickeln kann. Die aktuell oft zu beobachtende generelle Einführung geteilter Arbeitsplätze im ganzen Unternehmen ist unserer Erfahrung nach nicht empfehlenswert. Ein ideales Konzept von Flexibilität sollte entsprechend der Heterogenität der Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der jeweiligen aufgabenbezogenen Anforderungen ebenso vielfältige Arbeitsplatzkonzepte im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes bereitstellen: feste Schreibtische, Homeoffice, Desk Sharing, Kreativinseln, Rückzugsorte zum ungestörten Arbeiten etc.
- **Autonomie:** Künftig wird es mehr lose Arbeitsverbindungen statt der klassischen eng gekoppelten Arbeitsverhältnisse geben. Unternehmen setzen verstärkt auf Freelancer, Interim-Manager, Zeitarbeiter oder sogenannte *Crowdworker* (Crowd: englisch für Menge). Crowdworker werden über Internetplattformen vermittelt und arbeiten von überall in der Welt hierarchielos und flexibel mit mehreren Unternehmen zusammen. Unternehmen werden so zu Drehkreuzen für sogenannte *Knowledge-Worker* (Wissensarbeiter, deren Hauptkapital Wissen

ist – übrigens ein Begriff, den bereits 1959 Peter Drucker erstmals in seinem Buch *Landmarks of Tomorrow* verwendete), die einen großen Wert auf ihre berufliche Autonomie legen. Diese *digitalen Nomaden* schaffen zunehmend ein Paralleluniversum zum Angestelltenenerbsleben.

- **Mobilität:** Die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung erlauben nahezu unbegrenztes, räumlich und zeitlich unabhängiges, mobiles Arbeiten – ob von daheim oder unterwegs. Beruf und Familie lassen sich so für viele besser vereinbaren. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen zunehmend. Die Work-Life-Balance steht hier vor neuen Herausforderungen, denn die jederzeitige Verfügbarkeit ist Fluch und Segen zugleich.
- **Optimierung Mensch-Maschine-Interaktion:** Mit der Digitalisierung entstehen neue Arbeitshilfen wie *Wearables* – am Körper des Benutzers tragbare Minicomputer und Sensorsysteme (z. B. in Form von Datenbrillen oder Smartwatches).
- **Nachhaltigkeit:** Ressourcen werden in Co-Working-Spaces geteilt und möglichst viele Mitglieder arbeiten auf einem möglichst geringen Platz zusammen. Digitale Zusammenarbeit spart unnötige zeitfressende und umweltbelastende An- und Abreisen zum Arbeitgeber oder zu Geschäftspartnern.

Manche Menschen integrieren die vielfältigen Anglizismen des New Work wie selbstverständlich in ihre Alltagssprache, andere müssen sie erst einmal wie Vokabeln neu lernen. In meinen Seminaren stoße ich immer wieder auf eine grundsätzlich ablehnende Haltung gegenüber Anglizismen. Hier gilt es sich zu verdeutlichen, dass eine mangelnde Bereitschaft für die Anglizismen des New Work de facto zu einem Ausschluss aus der neuen Arbeitswelt führt. In der globalisierten New Work Welt kann man einfach nicht mehr auf der deutschen Sprache als alleiniger Arbeitssprache beharren und krampfhaft für alles ein passendes deutsches Wort suchen.

- Manche Menschen verunsichern diese neuen Arbeitswelten, andere faszinieren sie. Wie ist das bei Ihnen?

Die neuen Arbeitsformen, die aktuell im Kontext der New Work Bewegung entstehen, sind keinesfalls abschließend und auch noch nicht immer zu Ende gedacht. Studien zeigen auch, dass in vielen Unternehmen die Transformation in die New Work Welt noch nicht gelungen ist und sogar zu verschiedenen Problemen führt. Bestehende Unzulänglichkeiten sollten jedoch nicht vorschnell als Argument zur Ablehnung von New Work genutzt werden. Es ist vielmehr wie mit allen innovativen Konzepten: Es braucht Zeit, bis sie ausgereift sind und in gleicher Qualität wie jahrzehntelang optimierte Arbeitsformen umgesetzt werden. Fest steht jedoch, dass

sie in absehbarer Zeit nicht mehr aus dem Arbeitsleben wegzudenken sind und eher einen viel breiteren Einzug als heute in den Arbeitsalltag finden werden. Daher empfehle ich jedem Berufstätigen, sich kontinuierlich mit den sich weiter entwickelnden neuen Möglichkeiten der Arbeitswelt 4.0 zu beschäftigen und einen individuell stimmigen Umgang damit zu finden. Die neuen Arbeitsmöglichkeiten fordern vermutlich vor allem ältere Beschäftigte, sich wieder neu in Ihnen zu definieren.

5.2 Bereit zum Arbeiten in temporären Strukturen mit dynamischen Rollen

Da feste Strukturen und starre Positionen im Unternehmen die geforderte schnelle Anpassung eines Unternehmens an Veränderungen im Umfeld behindern würden, gewinnt das Arbeiten in temporären Strukturen mit dynamischen Rollen an Bedeutung.

- Temporäre Organisationsstrukturen entwickeln weniger Beharrungskräfte und lassen sich angesichts der hohen Dynamik in den Märkten schneller in eine andere Richtung drehen. Daher müssen Beschäftigte zunehmend dazu bereit sein, von festen Positionen in klassisch hierarchischen Strukturen loszulassen.

Hierzu etablieren sich aktuell verschiedene Modelle in Unternehmen:

- **Im Kontext radikaler bzw. ganzheitlicher agiler Konzepte entfallen die klassischen Strukturen mit festen Positionen in der Hierarchie vollständig.** Ein Beispiel dafür sind sogenannte holokratische Organisationen, in denen Agilität am radikalsten gelebt wird, da die konsequente Dezentralisierung, Selbstorganisation und Abschaffung der Hierarchie das ganze Unternehmen umfasst. Ein wesentliches gestaltendes Element der Holokratie ist, dass es statt festen formalen Positionen flexible Rollen gibt, die alle gleichwertig sind. Eine Person kann dabei mehrere Rollen innehaben, und Rollen können auch nur zeitweise besetzt sein. Die definierten Rollen sind mit einer hohen Autonomie ausgestattet, inhaltlich sinnvoll zu entscheiden, ohne auf Hierarchien Rücksicht zu nehmen. Statt starrer Abteilungen gibt es flexible Zirkel mit bestimmten Verantwortlichkeiten.
- **Im Kontext der sogenannten Alltagsagilität ([2], S. 156) bleiben die klassischen hierarchischen Strukturen mit ihren formalen Positionen zwar grundsätzlich bestehen, werden aber durch flexible Rollenmodelle oder**

parallele Netzwerkstrukturen ergänzt. Diese Variante wird vor allem in etablierten Unternehmen mehrheitlich gewählt, da sie nicht wie junge Start-up Unternehmen eine radikal neue Organisationsform auf die „grüne Wiese“ stellen können, sondern hier eine „Erbschaft“ haben, die es in der Regel nicht ermöglicht, alle bisherigen organisationalen Mechanismen zu verwerfen. Die meisten etablierten Unternehmen stehen so vor der Herausforderung, agile Elemente intelligent in das bestehende System zu integrieren und das bestehende System kontinuierlich weiter zu entwickeln.

Welche Form auch immer zur Stärkung der Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens gewählt wird, in jedem Fall sind die Jahrzehnte der selbstverständlichen Anforderung an eine feste, klar umrissene Position in einem Unternehmen vorbei.

- Der zunehmende Verlust „klassischer“ Positionen, die an hierarchische Macht (Position im Organigramm) und fest beschriebene Stellenprofile bzw. Geschäftsaufträge gebunden sind, ist gerade für sicherheits- und statusorientierte Menschen eine Herausforderung. Viele klassisch geprägte Manager haben Befürchtungen vor einem Kontroll- und Machtverlust, die zu Widerständen und einer geringen Bereitschaft für diese neuen Arbeitsformen führt.

Sicherheitsorientierten Persönlichkeiten empfehle ich, damit sie sich auf die zunehmende Dynamisierung von Rollen einlassen können, den Fokus auf andere stabilisierende Faktoren zu legen als auf eine feste und klar umrissene Position in einem Unternehmen. So könnte zur Kompensation beispielsweise die Orientierung an den langfristigen Werten im Unternehmen dienen oder die Fokussierung auf die persönlichen Kompetenzen, die ein Mensch in verschiedenen Rollen stabil anbieten kann.

Statusorientierten Menschen empfehle ich zur Stärkung ihrer Bereitschaft, sich auf dynamischere Rollen einzulassen, sich zu verdeutlichen, dass eine Abwehrhaltung in der VUKA-Welt mittelfristig zum Scheitern verurteilt ist. Denn immer mehr Firmen erkennen, dass mit einer traditionellen Einstellung die Digitalisierung, die tief greifende organisatorische Veränderungen erfordert, nicht gelingen kann. Eine Abwehrhaltung birgt die Gefahr des kompletten Arbeitsplatzverlustes. Und der Status eines Arbeitssuchenden ist in jedem Fall nicht höherwertig als der eines dynamisch arbeitenden Managers. Es gilt, sich innerlich auf eine neue Art von Status zu fokussieren. Nicht auf einen formal vordefinierten Status der Organisation, sondern beispielsweise auf den eines nachgefragten Kompetenzanbieters in einer Organisation, dem viel Wertschätzung durch seine flexiblen Angebote für verschiedene Funktionen und Rollen entgegengebracht wird.

Menschen mit Befürchtungen vor einem Machtverlust in diesen neuen Arbeitsformen empfehle ich, sich aktiv damit auseinander zu setzen, wie denn eine neue informellere Form der Macht auch in dynamischen Strukturen möglich wäre. Anstatt sich aus Angst vor Machtverlust möglichst lange an hierarchischen Strukturen zu klammern und bisherige formale Machtpositionen zu verteidigen, gilt es möglichst schnell neugierig zu erkunden, wie die neuen Arbeitssysteme funktionieren und wie hier eine einflussreiche Rolle entstehen kann.

Nachfolgend finden Sie dazu weiterführende Erklärungen, wie Macht und Einfluss in Netzwerken entstehen.

- Wenn ein Mensch die Prinzipien versteht, wie ein erfolgreiches Arbeiten in Netzwerken funktioniert, dann wird diese neue Arbeitsform beherrschbarer für ihn und mit diesen höheren Erfolgsaussichten steigt seine Bereitschaft, sich darauf einzulassen.

Erfolgreiches Arbeiten in selbstorganisierten Netzwerken erfolgt nach grundsätzlich anderen Prinzipien als in der klassischen hierarchischen Organisation (Abb. 5.1):

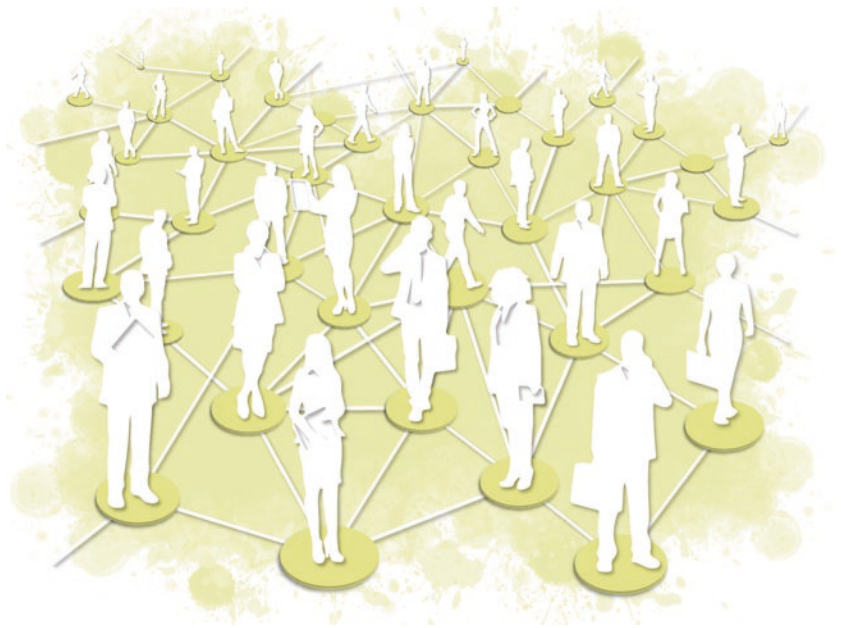


Abb. 5.1 Arbeiten in Netzwerken

1. **Macht und Einfluss im Netzwerk entstehen durch** inhaltliche Attraktivität bzw. inhaltlichen Mehrwert eines Netzwerkteilnehmers, durch die Qualität und Quantität seiner Vernetzung. Wer Macht bzw. Einfluss in einem Netzwerk hat, entscheidet dabei der Nachfrager (und nicht der Anbieter von etwas – Pull statt Push), somit entsteht die Gestaltungsmacht über die Resonanz des Angebots eines Menschen im Netzsystem. Das bedeutet für Menschen, dass sie sich immer wieder kontinuierlich mit einem attraktiven Mehrwert aktiv einbringen müssen.
2. **Der Einfluss eines Einzelnen** ist in Netzwerken im Vergleich zu klassischen hierarchischen Strukturen aufgrund der hohen Dynamik eventuell zeitlich begrenzter. Ein einmal erarbeiteter Status bzw. eine einmal erlangte Position bleibt nicht zwangsläufig erhalten, sondern muss vielmehr immer wieder durch den aktuellen Beitrag gestützt werden. Ein individuelles Bedürfnis nach *gesichertem* Status und *konstanter* Macht kann nicht erfüllt werden. Wenn die „Lorbeeren der Vergangenheit“ keinen Stellenwert mehr haben, dann erfordert das auch eine hohe Motivation und Anstrengungsbereitschaft, sich immer wieder neu Lorbeeren zu verdienen.
3. **Ein Mensch kann in Netzwerken verschiedene Rollen** annehmen, und die Rollen können häufig wechseln. Es gibt keine festen Positionen. Ein Mensch ist somit nicht auf eine feste Stellenbeschreibung festgelegt, sondern sollte sich aktiv ein attraktives Rollenportfolio aufbauen, das zu seinen verschiedenen Stärken passt. Dies erfordert eine realistische Einschätzung der eigenen Stärken.
4. **Ein wichtiges Prinzip von Netzwerken ist die informelle Kommunikation**, die einen schnelleren und direkteren Zugriff auf Informationen begünstigt, als wenn Informationen von oben nach unten oder unten nach oben durch eine Hierarchie geschoben werden. Dies erfordert vom einzelnen Netzwerkteilnehmer immer wieder, in einer entsprechend neugierigen, offenen Haltung aktiv auf Menschen zuzugehen – auch auf Menschen, mit denen man ansonsten, d. h. im Rahmen definierter Prozesse, nichts zu tun hat.
5. **Gute Netzwerke funktionieren, indem wenige einfache Prinzipien konsequent** befolgt werden (anstatt vieler komplizierter Regeln). Damit kein Chaos im Netzwerk ausbricht, sollte ein Mensch die Prinzipien des jeweiligen Netzwerkes möglichst schnell erkunden und dann konsequent einhalten.
6. **Ein weiteres Prinzip funktionierender Netzwerke ist, dass sie eine Transparenz** über Ansprechpartner und ihre jeweiligen Kompetenzen schaffen, so dass kein unnötiger Zeitverlust durch Suchaufwand entsteht. Die Möglichkeit zur direkten Ansprache von Netzwerkpartnern begünstigt ebenfalls ein effizientes

Arbeiten. Dies erfordert aber auch vom Einzelnen die Bereitschaft, sich unabhängig von Position und Status (außerhalb des Netzwerkes) des jeweiligen Gesprächspartners Zeit zu nehmen und Wissen und Informationen zu teilen.

7. **In organisierten Netzwerken werden Informationen und Wissen** schnell auffindbar und dezentral von jedem Netzwerkteilnehmer über offene IT-Systeme mit Zugriff für jeden bereitgestellt. Der persönliche Umgang mit Informationen entsprechend der Devise „Wissen ist Macht“ ist sozial unerwünscht. Silodenken würde die in agilen Konzepten gewünschte fach- und organisationseinheitsübergreifende Vernetzung blockieren. Stattdessen erfordert es eine Bereitschaft, Informationen, Wissen und Lernerfahrung offen zu teilen. Nicht nur für dieses Teilen braucht es auch immer wieder Vertrauen – in das direkte Gegenüber und das Netzwerk.
8. **In Netzwerken hat jeder Einzelne auch die Verantwortung**, sich die für ihn relevanten Informationen zu holen. Eine Konsumentenhaltung nach dem Motto „Ich warte mal ab, bis mir die Informationen gebracht werden“ oder „Der muss mir das doch sagen, bevor ich anfangen kann“ funktioniert nicht. Stattdessen ist immer wieder die Bereitschaft zur Eigeninitiative gefragt.

Für den systematischen Aufbau eines Netzwerkes und die Stärkung einer Zusammenarbeit im Netzwerk empfehle ich das oben bereits erwähnte 12-wöchige Programm der Selbstlern-Methode Working Out Loud.¹

5.3 Bereit zur Zusammenarbeit mit Robotik und künstlicher Intelligenz

Moderne Algorithmen zur Analyse und Prognose, sogenannte „Künstliche Intelligenz“ (KI) Technologien werden mehr und mehr zur Unterstützung und Beschleunigung von Managemententscheidungen genutzt. Die Anwendung der neuen Technologien der Datenanalyse ermöglicht die Auswertung großer Datenmengen und/oder Wahrscheinlichkeiten in komplexen, dynamischen Zusammenhängen. Beides unterstützt die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit von Menschen in den zunehmend herausfordernden Umständen des Wandels unserer Zeit.

¹ Auf folgender Webseite finden Sie die einzelnen Schritte zum Download: <http://workingoutloud.com/circle-guides>.

- Angesichts des aktuellen exponentiellen technischen Wandels bedarf es einer stetigen Information über die neuen technischen Möglichkeiten der Unterstützung in der Analyse komplexer Sachverhalte und der Offenheit, diese in die individuellen Bearbeitungsprozesse zu integrieren.

Die erfolgreiche Nutzung dieser Technologie zur Unterstützung von Managemententscheidungen setzt allerdings einige Dinge voraus:

Konsolidierung und Harmonisierung relevanter Datenbestände im Unternehmen, so dass von verschiedenen Stellen aus mit analytischen Werkzeugen darauf zugegriffen werden kann. Die Bereitstellung verfügbarer Daten über Geschäft, Kunden etc. in guter bis hoher Qualität und ein kontinuierliches Investment in diese Datenqualität. Denn auch wenn es in diesem Bereich große technische Fortschritte gab und gibt, gilt immer noch die alte Regel der Datenverarbeitung: „Shit in, shit out“. Dem stehen heute in vielen Unternehmen das Silodenken und zahlreiche vorhandene EDV-Insellösungen entgegen.

- Hier ist die Bereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitenden nötig, das Silodenken zu überwinden und sich von lieb gewonnen Insellösungen zu verabschieden und den Fokus aus der berühmten Helikopterperspektive auf das Unternehmen als Ganzes zu lenken.

Die zweite Voraussetzung ist die Akzeptanz der zugrunde liegenden Berechnungsmodelle auf der Ebene von Führungs- und Managemententscheidungen. Für diese Akzeptanz kann es hinderlich sein, dass moderne Algorithmen auf Technologien wie neuronalen Netze oder mehrdimensionalen Wahrscheinlichkeitsverteilungen aufsetzen und so die Berechnung der Ergebnisse nicht mehr für den Menschen vollständig nachvollziehbar ist. Dies fordert vor allem Managementpersönlichkeiten mit einem hohen Kontrollbedürfnis.

- Datenunterstützte Simulation stellt eine wertvolle Entscheidungsunterstützung dar, verlangt allerdings von Menschen gleichermaßen die Fähigkeit zur Plausibilisierung der Simulationsergebnisse wie auch das Vertrauen in die darunterliegenden, nicht für jeden transparenten Algorithmen und Daten.

Die Hoffnung, künstliche Intelligenz möge irgendwann wirklich „intelligent“, also im Sinne dessen intelligent sein, was wir im Allgemeinen unter Humanoiden als

intelligent verstehen – hat sich bisher (noch) nicht erfüllt und es sieht auch für die nahe Zukunft nicht sehr vielversprechend aus. Dazu kursieren zahlreiche Beispiele im Internet und den Medien, die viele Beschäftigte als Beleg dafür anführen, dass KI im Berufsleben keine Relevanz hat und ein „aufgeblasenes Spielzeug von Programmierern“ ist (Zitat eines Kunden von mir). Die daraus resultierende mangelnde Bereitschaft, sich ernsthaft mit den Möglichkeiten des Einsatzes von KI im eigenen beruflichen Umfeld auseinanderzusetzen, ist vermutlich irgendwann karriereschädlich und geht zu Lasten der künftigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Denn sowohl der Wettbewerb wie auch das Zusammenspiel von Roboter/Software/Computer und Mensch wird massiv zunehmen.

Alle Prognosen sind sich einig, dass in naher Zukunft überall dort, wo Entscheidungen und Prozesse regelbasiert gut zu beschreiben sind (z. B. in Bestellprozessen zur Optimierung von Absatz und Lagerbeständen), diese weitgehend daten- und algorithmus-basiert automatisiert werden (und den fehleranfälligen „Faktor Mensch“ aus dem Prozess nehmen). Da, wo Software und Algorithmen besser als der beste humane Experte sein werden, gilt es den Übergang möglichst schnell zu vollziehen, um zu lernen, wie es geht – und nicht an traditionellen Methoden und Prozessen solange festzuhalten, bis man von der Konkurrenz überholt wird.

Auf der anderen Seite gibt es viele Felder, wo eine vollständige Automatisierung absehbar zu aufwändig wäre und der Wert im Zusammenspiel von Mensch und KI liegt. Dies sind vor allem Felder, in denen urmenschliche Fähigkeiten einen großen Wert haben. Hier steht im Fokus, den Menschen eben nicht durch Software und Roboter zu ersetzen, sondern im Gegenteil, ihn in seiner Arbeit möglichst weitgehend durch geeignete Software und Analytik zu unterstützen – ganz im Sinne einer „kollegialen“ Zusammenarbeit von Mensch und Roboter bzw. Mensch und KI. Hier liegt der echte Schlüssel für die effektive Nutzung von künstlicher Intelligenz bis auf weiteres im „klugen“ Zusammenspiel von Mensch und Algorithmus.

Menschen werden künftig auch dann beschäftigungsfähig sein, wenn sie die urmenschlichen Fähigkeiten, beispielsweise Flexibilität, Intuition, Kontextsensitivität, Empathie und Kreativität einbringen können. Und wenn sie möglichst reibungslos mit Robotern und Software zusammenarbeiten, sei es mit Cobots (kollaborativen Robotern) in der Fabrik oder KI-Software am Büroarbeitsplatz.

Die Rolle des Menschen wird dabei nicht die sein, Software oder Roboter zu kontrollieren, sondern die spezialisierten Fähigkeiten der Roboter ergänzend zu nutzen und durch die menschlichen Fähigkeiten kontextsensitiv zum Einsatz zu

bringen. Dafür ist es wichtig, bereit dazu zu sein, gezielt die Fähigkeiten zu trainieren, mit denen ein Beschäftigter auch weiterhin an der Schnittstelle zu Robotern und KI einen Mehrwert einbringen kann (vgl. Abb. 5.2).

- Der Arbeitsmarkt der Zukunft fordert die Bereitschaft von Menschen, an der Schnittstelle zu Robotik und KI reibungslos zusammenzuarbeiten und einen Mehrwert einzubringen.

Voraussetzung ist, sich kontinuierlich und realistisch mit den wachsenden Möglichkeiten von KI und Robotik auseinanderzusetzen und dabei auszuloten, wo jeweils der eigene menschliche Mehrwert in der Zusammenarbeit liegen kann. Dies beschreibt ein Verhältnis zwischen Mensch und Maschine, das man vereinfacht als „auf Augenhöhe“ beschreiben könnte. An diesen Gedanken müssen sich viele Menschen erst gewöhnen. Dafür ist im Unternehmen durch Ausbildung, Aufklärung und Pilotprojekte die Bereitschaft aufzubauen.



Abb. 5.2 Bereit zur Zusammenarbeit mit KI und Robotik

- Was sind Ihre wesentlichen Erkenntnisse aus diesem Kapitel? Bitte tragen Sie diese in Ihr Lerntagebuch ein (siehe Kap. 12, Abb. 12.1 und 12.2). So geht kein wichtiger Gedanke verloren. Wenn Sie das Buch fertig gelesen haben, können Sie im Lerntagebuch immer wieder schnell auf diese Erkenntnisse zurückgreifen und sie für Veränderungen in Ihrem Leben nutzen.

5.4 Impulse für Leser in einer Führungsrolle

Bereitschaft für neue Arbeitsformen stärken

Der positive Einfluss moderner Arbeitsformen auf die Unternehmensleistung, Wachstum, Innovationskraft und Arbeitgeberattraktivität wird in verschiedenen Studien bestätigt.² Allerdings wird auch immer wieder herausgestellt, dass die neuen Arbeitsformen kein Erfolgsgarant sind. Die Studie des Konstanzer Zentrums für Arbeitgeberattraktivität analysiert, dass ungefähr ein Fünftel der Unternehmen mit der Transformation in die neuen Arbeitswelten überfordert ist und die Unternehmen überhitzen und von internen Machtkämpfen, Mikropolitik und Innovationsblockaden gekennzeichnet sind. Unter den zentralen Erfolgsvoraussetzungen für einen gelungenen Übergang in die neue Arbeitswelt befinden sich klassische Führungsthemen wie beispielsweise: Führung mit Vision und Inspiration, Schaffung einer Vertrauenskultur und Unterstützungskultur, förderlicher Umgang mit Macht oder Umgestaltung der Organisationsstrukturen hin zu weniger Formalisierung und mehr Dezentralisierung.

Der oben beschriebene zunehmende Verlust hierarchischer Macht und der Sicherheit von einmal erarbeiteten festen Führungspositionen ist aktuell für viele traditionell geprägte Führungskräfte eine persönliche Herausforderung. Die skizzierten Befürchtungen vor einem Kontroll- und Machtverlust in den neuen Arbeitsformen betreffen sie häufig in besonderem Maße und können zu Widerständen und einer geringen Bereitschaft für diese neuen Arbeitsformen führen.

²Beispielsweise Trendstudie des Konstanzer Zentrums für Arbeitgeberattraktivität, Zeag GmbH, in Kooperation mit der Universität St. Gallen.

Die Ausprägung der neuen Arbeitsformen ist aktuell noch in unterschiedlichen Branchen und auch Unternehmen sehr heterogen. Wenn man den Prognosen folgt, dann ziehen die neuen Arbeitsformen in den kommenden Jahren zunehmend in alle Branchen und Unternehmen ein. Wenn man sich dies verdeutlicht, dann empfehle ich Lesern in der Führungsrolle, sich eher früher als später aktiv mit ihrem persönlichen Verhältnis zu Macht, Positionen und Status zu beschäftigen. Dabei gilt es entweder eine neue Haltung zu finden oder/und nach Möglichkeiten zu suchen, die persönlichen Bedürfnisse in einer veränderten Art und Weise in der neuen Arbeitswelt zu leben. Hierzu unterstützen Sie auch die in den vorhergehenden Abschnitten beschriebenen Möglichkeiten (beispielsweise Macht und Einfluss auch in Netzwerken aufzubauen oder sich zu fragen, mit welchen Kompetenzen es leichter fällt, auch in einem dynamischen Umfeld immer wieder einen originären eigenen Beitrag zu leisten).

Darüber hinaus sind für das erfolgreiche Arbeiten in vielen neuen Arbeitsformen die Führungskräfte mehr denn je in ihrer Rolle als Coach gefragt. Mit einer wertschätzenden (und nicht von Macht, Status und Autorität geprägten), entwicklungsorientierten und menschenzentrierten Grundhaltung gilt es, die Mitarbeitenden in den neuen Arbeitswelten zu unterstützen. So findet sich laut einer Google-Studie unter den Prinzipien guter Führung folgendes Prinzip ganz oben: „Sei ein guter Coach.“ [24]

Eine wichtige Vorgehensweise einer coachenden Führungskraft ist es, durch Fragen zu führen. Nachfolgend finden Sie dazu ausgewählte Fragen:

- Welchen Nutzen haben wir von dieser neuen Arbeitsform?
- Was lief gut? Wie ist unser Fortschritt? Was haben wir schon erreicht?
- Wo konnten Sie Ihre Stärken gut einsetzen?
- Wie können wir diese Stärken noch weiter ausbauen und noch besser nutzen?
- Wie können wir unsere Aufgabe noch besser erledigen?
- Was war der wertvollste Fehler in der letzten Zeit, mit dem größten Lernbeitrag?
- Was haben Sie in der Zwischenzeit gelernt? Welche Änderungen nehmen Sie sich für die Zukunft vor?

- Wer sollte davon noch erfahren, um von unserer Lernerfahrung zu profitieren?
- Wo tauchen Hindernisse auf? Was ist unser größter Stolperstein?
- Was können Sie dazu beitragen, die Hindernisse zu überwinden? Wie kann ich Sie unterstützen?
- An welche noch offenen Fragestellungen sollten wir uns erinnern? Wo haben wir noch ein Problem zu lösen? Was ist hierzu der konkrete nächste Schritt?

Ein weiteres wichtiges Kernelement des coachenden Führungsstils ist die sogenannte Lösungssprache. Lösungsorientierte Führung bedeutet nicht – wie so oft fälschlicherweise angenommen – dass Probleme unter den Teppich gekehrt und ignoriert werden (nach dem häufig zu hörenden Motto: „Ich will keine Probleme, ich will nur Lösungen“). Dies wäre in einem innovativen Kontext auch schädlich, da gerade auch in konstruktiven Konflikten ein großer Wert bei der Suche nach neuen und guten Lösungen liegt. Zudem habe ich Kapitel 3 klar den Wert eines Problembewußtseins für das Entstehen von Veränderungsbereitschaft aufgezeigt. Lösungssprache beschäftigt sich so lange, wie es nötig ist, mit einem Problem und richtet dann aber die ganze Aufmerksamkeit auf die Zukunft und die Lösung – anstatt unproduktiv im Problem zu verharren oder in der Problemanalyse festzustecken. Der lösungsorientierte Ansatz wurde von Steve de Shazer und seinem Team in den siebziger Jahren entwickelt. Interessierten Lesern empfehle ich hier für die persönliche Fortbildung den Kauf eines der verschiedenen Bücher zum Thema Lösungssprache oder Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche.

Zur Unterstützung der neuen Arbeitsformen sind Führungskräfte auch noch in einer weiteren Rolle gefordert, die zu den klassischen Führungsrollen zählt: in der Rolle des Rahmengestalters.

In dieser Rolle schafft eine Führungskraft gezielt solche Rahmenbedingungen, die das Arbeiten in den neuen Arbeitsformen ermöglichen und unterstützen. Die zu gestaltenden Rahmenbedingungen sind beispielsweise die notwendigen Ressourcen, Systeme, Applikationen, die passende Infrastruktur, förderliche Arbeitszeitmodelle und Arbeitsplatzgestaltungen sowie unterstützende HR-Systeme.

Bereit, den Status quo und die Komfortzone zu verlassen

6

Stärkung der dazu notwendigen Anstrengungsbereitschaft & Motivatoren



Von Allem loslassen, den „inneren Schweinehund“
besiegen, Motivation finden

Überblick über die Inhalte dieses Kapitels

Veränderungen erfordern es immer wieder den Status quo bzw. die gewohnte Komfortzone zu verlassen. In diesem Abschnitt werden wesentliche Stellhebel beschrieben, die einen großen Einfluss darauf haben, ob ein Mensch dazu bereit ist. Anhand der Reflexionsübungen in diesem Abschnitt gelangen Sie zu einer realistischen Standortbestimmung, was Sie im Status quo bzw. in Ihrer Komfortzone festhält. Sie erhalten auf dieser Basis viele praxiserprobte Impulse, um sich für Veränderungen immer wieder vom Gewohnten lösen zu können. So werden in diesem Kapitel beispielsweise folgende Themen behandelt:

- Fast jede Veränderung bringt auch Nachteile mit sich, es ist bildlich gesprochen ein Preis für die Veränderung zu zahlen. Dieser Preis kann eine Barriere zur Veränderung sein. Auf der anderen Seite gilt es sich dann allerdings auch zu verdeutlichen, dass es auch einen Preis des Nicht-Handelns gibt, Nachteile der Nicht-Veränderung. Es ist abzuwägen, welchen Preis man eher bereit ist zu zahlen.
- Ein Verlassen des Status quo ist oft auch mit dem Loslassen von etwas Liebgewonnenem verbunden, damit das Neue Raum findet. Hierzu erhalten Sie in diesem Kapitel Unterstützung.
- Motivation kommt von *movere* (*movere* lat. = bewegen). Ich lade Sie daher in diesem Kapitel dazu ein, Ihre Motivationsquellen für eine Veränderung gezielt zu stärken, um in Veränderungsbewegung zu kommen.
- Bequemlichkeit ist einer der größten Verhinderer von Veränderungen. Zum Abschluss dieses Kapitels erfahren Sie, wie Sie Ihren „inneren Schweinehund“ mal beiseiteschieben und sich für die Veränderungsanstrengung aktivieren können.

6.1 Der Preis der Veränderung

Viele Menschen öffnen sich nicht einer Veränderung und verharren im Status quo bzw. in ihrer Komfortzone, weil sie nicht dazu bereit sind, auch einen „Preis“ für die Veränderung zu zahlen. Den Status quo bzw. eine Komfortzone zu verlassen, führt oft auch dazu, dass man sich zunächst unsicher oder sogar ängstlich fühlt und Energie für das Lernen des Neuen aktivieren muss. Dies sind klassische Kosten einer Veränderung.

- Fast jede Veränderung bringt nicht nur Vorteile mit sich, sondern auch Nachteile bzw. erfordert ein bestimmtes Investment (beispielsweise Zeit, Energie ...). Hier muss sich jeder die Frage stellen, ob er bereit dazu ist, diesen Preis der Veränderung zu zahlen. Falls er das nicht ist, erscheint es nicht attraktiv, den Status quo bzw. die Komfortzone zu verlassen.

Es wäre naiv, die Kosten und Nachteile der Veränderung nicht bewusst mit einzukalkulieren und eine klare Position hierzu zu entwickeln. Die Nachteile könnten in inhaltlichen Verschlechterungen liegen, die die Veränderung auslösen (beispielsweise für Kunden oder Lieferanten, für die Arbeitsprozesse insgesamt, für die Zusammenarbeit mit Kollegen oder im persönlichen Lebensbereich). Die Kosten einer Veränderung sind oft vor allem die Zeit, Energie und Anstrengung, die ein Mensch für die Bewältigung der Veränderung aufwenden muss.

Wie ein Mensch diese Veränderungskosten bewertet, kann individuell sehr unterschiedlich sein und hängt von seiner Lebens- und Arbeitssituation und seiner Persönlichkeit ab. So ist beispielsweise die Bereitschaft, sich in Veränderungsprozessen anzustrengen, je nach Persönlichkeit sehr unterschiedlich. Menschen mit einer hohen Anstrengungsbereitschaft sind tendenziell eher bereit, die Mühen eines Veränderungsprozesses auf sich zu nehmen. In Zeiten der sogenannten Arbeitsverdichtung (des hohen Arbeitsvolumens) bewerten allerdings grundsätzlich immer mehr Beschäftigte den zeitlichen Zusatzaufwand neben der Alltagsarbeit als zu hohe Veränderungskosten.

Leider geschieht es oft genug in der Praxis, dass Führungskräfte oder Change-Verantwortliche sich in ihrer Veränderungskommunikation darauf fokussieren, einseitig dafür zu werben, welche Vorteile die Veränderung mit sich bringt, ohne die potenziellen Nachteile offenzulegen. Dies verhindert jedoch nicht, dass die Mitarbeitenden die Nachteile und Kosten der Veränderung durchaus erkennen und dies bei ihnen einen inneren Widerstand gegen die Veränderung auslöst. Um diesen zu überwinden ist es wichtig, die Ursachen dafür transparent zu machen und offen das Gesamtpaket einer Veränderung mit all seinen Vor- und Nachteilen zu betrachten und zu besprechen.

Veränderung heißt in der Regel, dass ein Mensch seine Ist-Situation der Komfortzone mit all ihren Vor- und Nachteilen gegen eine neue Ziel-Situation mit anderen Vor- und Nachteilen tauscht. Die Kernfragen lauten hier:

Ist das Paket der Vor- und Nachteile nach einer Veränderung besser als das alte vertraute Paket der Komfortzone? Ist ein Mensch bereit, die Nachteile oder Beschaffungskosten (Zeit, Energie ...) für die erwarteten Vorteile der Veränderung zu zahlen? Wie sieht es bei Ihnen aus?

Selbstreflexion zur Bereitschaft, den Preis für eine Veränderung zu zahlen

- Welche Nachteile bringt die Veränderung potenziell mit sich?
- Wie wichtig sind diese Nachteile für mich, mein Arbeits- und Privatleben?
- Wie viel Energie bzw. Anstrengung muss ich aufwenden, um die Veränderung zu bewältigen?
- Bin ich dazu bereit?
- Wie viel Zeitaufwand kostet mich die Veränderung?
- Bin ich bereit, diese Zeit zu investieren?

Falls Sie mit dieser Reflexion festgestellt haben, dass die Veränderungskosten Sie im Status quo bzw. der Komfortzone festhalten, finden Sie nachfolgend Impulse für die weitere Bearbeitung:

- Wie könnten Sie die Veränderung gestalten, dass Sie in den Genuss der angestrebten Vorteile kommen, aber der Preis dafür kleiner oder ein anderer wird?
- Verdeutlichen Sie sich, dass viele Kosten einer Veränderung nicht auf Dauer zu zahlen sind. Vielmehr kann ja später auch ein Gewinn der Veränderung locken?
- Die Entwicklung im Zeitverlauf verdeutlicht das in Abb. 6.1 dargestellte Zonenmodell. Stellen Sie sich realistisch darauf ein, dass Sie nach dem Verlassen der Komfortzone verschiedene Zonen mit unterschiedlichen Herausforderungen und Gefühlen durchwandern. Führen Sie sich vor Augen, dass die Sinnerfüllung und Zufriedenheit, die die Wachstumszone einem Menschen bieten kann, in der Regel nur zu dem Preis zu haben ist, dass man zuvor die Angstzone und Lernzone mit all ihren unangenehmen Gefühlen durchschreitet.

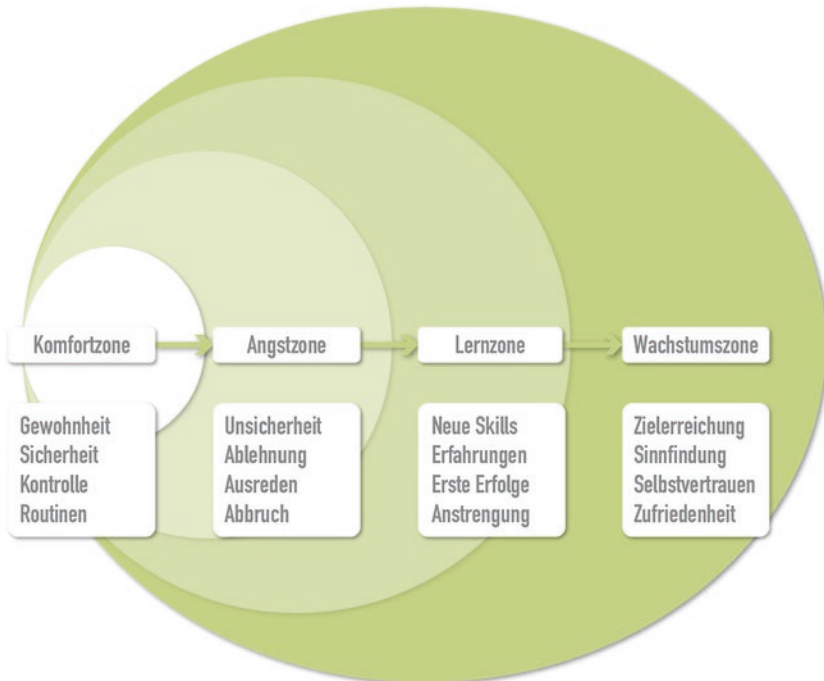


Abb. 6.1 Von der Komfortzone zur Wachstumszone

6.2 Der Preis der Nichtveränderung

Ebenso wichtig, wie den Preis der Veränderung zu betrachten, ist es, sich den Preis der Nicht-Veränderung bewusst zu machen.

- Falls Sie im vorherigen Abschnitt zu dem Ergebnis gelangt sind, dass Sie den Preis der Veränderung nicht zahlen möchten, wäre es voreilig, dies als einfache Begründung für einen Verbleib im Status quo zu benutzen. Denn auch das Verharren im Gewohnten hat seinen Preis.

Diese wesentliche Tatsache wird oft übersehen. Denn der Preis des Nicht-Handelns zeigt sich oft nicht sofort, sondern erst im Nachhinein. Dazu einige Beispiele aus meiner Beratungspraxis:

- Ein Klient hatte eine Bewerbung nicht abgeschickt aus Angst, abgelehnt zu werden. Im Nachhinein hat er sich ziemlich geärgert über die vertane Chance und in seiner aktuellen unglücklichen beruflichen Situation noch mehr gelitten.
- Ein Ingenieur aus der Automobilbranche, der grundsätzlich immer offen und innovativ orientiert war, unterstützt jedoch die Veränderungen in Richtung Elektromotor nicht, da er für Verbrenner zuständig ist und seinen Job in Gefahr sieht. Dieses Festklammern an der alten Komfortzone einer jahrzehntelang führenden Technik führte jedoch genau dazu, dass er im Rahmen der neuen Elektroantriebs-Strategie seines Unternehmens seinen Job verloren hat. Er gehört nämlich nicht zu dem Teil der Belegschaft, der ein Angebot für die neu zu schaffenden Jobs rund um den Elektroantrieb erhalten hat. Vermutlich, da er als zu rückwärtsgewandt eingestuft wurde, denn sein Kollege, der sich frühzeitig offen für das Neue gezeigt hat, hat ein Angebot mit Qualifizierungsunterstützung für die Neuausrichtung erhalten.
- Eine Klientin hatte ihre Meinung in einem Veränderungsprozess zurückgehalten, aus Sorge vor Konflikten. Im Jahr darauf kam im jährlichen Mitarbeitergespräch mit ihrem Chef noch einmal die Rede auf die vergangene Veränderungssituation und als sie ihre damaligen Gedanken dann doch schilderte, war die Antwort ihres Chefs: „Mensch, warum haben Sie das damals nicht gleich gesagt? Ich kann das nachvollziehen und dann hätten wir noch etwas anders machen können, aber jetzt ist es leider zu spät.“
- Ein junger neu eingestellter Mitarbeiter hatte sich in einem Veränderungsprozess nicht getraut, seine eigenen Ideen einzubringen. Einige Wochen später brachte ein älterer Kollege eine inhaltlich fast identische Idee auf den Tisch. Diese Idee wurde umgesetzt und der Kollege erntete viel Anerkennung dafür.

Die weiter oben beschriebene Eigenverantwortung (vgl. Abschn. 4.5) gilt gleichermaßen nicht nur für all das, was Sie getan haben, sondern ganz genauso für die Dinge, die Sie nicht gemacht haben und die Chancen, die Ihnen dadurch entgangen sind. Ein Verharren im Status quo manifestiert eine bestehende Situation – hier ist immer abzuwägen, ob das wirklich von Vorteil ist. Mit der Entscheidung zu verharren, übernimmt man dann auch die Verantwortung dafür, dass alles so bleibt, wie es ist.

- Eigenverantwortung bedeutet auch, die Konsequenzen des Nicht-Handelns, den Preis der Nicht-Veränderung zu tragen.

Es ist wichtig, sich seines inneren Rückzugs in das Nicht-Handeln bewusst zu sein und zu analysieren, welche Nachteile dieser Rückzug mit sich bringt.

Es gilt ergebnisoffen abzuwägen, was der bessere Deal ist: Den Preis für die Veränderung oder den Preis der Nicht-Veränderung zu zahlen. Sich selbstbestimmt zu verändern oder sich der Fremdbestimmung auszuliefern und von anderen verändert zu werden.

Ein stures Festhalten am Status quo bzw. Ausharren in der Komfortzone kann zur Folge haben, dass jemand anderes einem die Komfortzone sehr unsanft entzieht. Denn die Welt um uns herum entwickelt sich unabhängig von unserer Entscheidung zur persönlichen Nichtveränderung weiter. Das können wir nicht beeinflussen. Wenn die Schere zwischen dem eigenen Verharren und der Veränderungen im Arbeitsumfeld immer weiter auseinandergeht, dann gefährdet ein Mensch seine Employability – seine Arbeitsmarktfähigkeit. Hier gilt es sich den abstrusen Effekt zu verdeutlichen, dass ein Festhalten an Altem, das ursprünglich vielleicht von einem Bedürfnis nach Sicherheit getragen ist, letztlich genau das Gegenteil bewirken kann und die eigene Arbeitsplatzsicherheit sogar aktiv gefährdet.

Dazu passt sehr gut folgendes Zitat aus dem Roman eines italienischen Adligen (Guiseppe Tomasi, Gattopardo), der die Zeit der tief greifenden Veränderungen durch die erste industrielle Revolution beschreibt, und das heute auch heute wieder gilt: *„Wenn wir wollen, dass alles so bleibt, wie es ist, dann ist nötig, dass sich alles verändert.“* [30]. Letztlich stehen Menschen oft eigentlich nur vor der Wahl, sich selbstbestimmt zu verändern oder von anderen fremdbestimmt verändert zu werden. Und letzteres ist oft mit deutlich weniger Wahlmöglichkeiten als ein selbstbestimmtes Verlassen des Status quo verbunden.

Beispiel Automobilindustrie

Sehr deutlich wird dieser Effekt seit einiger Zeit in der deutschen Automobilindustrie. Lange Zeit saß diese Branche in einer stabilen Komfortzone. Deutsche Autos ... die Attribute, die ihnen zugeschrieben wurden, waren fast ausschließlich mit Positivem verbunden.

Dann veränderte sich vor einigen Jahren der Markt – rund um Deutschland herum. Elektromobilität und grundsätzlich neue Mobilitätskonzepte kamen auf. Anstatt sich als „führende Autonation“ möglichst früh an die Spitze dieser Innovationen zu setzen, klammerte man sich an seiner Komfortzone fest. In den Gesprächen mit Beschäftigten und Vertretern dieser Branche stoße ich sogar heute noch auf ein hohes Beharrungsvermögen und Festhalten an Jobs rund um

den klassischen Verbrennungsmotor. Dabei ist völlig unabhängig von den jeweiligen Argumenten für den Verbrennungsmotor von außen betrachtet bereits vor einigen Jahren woanders über das Schicksal des Verbrennungsmotors zugunsten der Elektromobilität entschieden worden: in China. Und in den USA wird gerade jenseits der Diskussion über Antriebstechniken über grundlegend neue Mobilitätskonzepte entschieden.

Das zu lange Festhalten an der alten Komfortzone war zugleich die Entscheidung dafür, dass die deutsche Automobilindustrie abgehängt wird, dass sie nicht mehr als Vorreiter die Märkte gestaltet, sondern stattdessen von anderen gestaltet wird und hinterherlaufen muss. Ähnlich wie in der Kohleindustrie bewirken öffentliche Statements von Politikern und Top-Management, die die Beschäftigten weiterhin in der Richtigkeit des Status quo bestärken, nur eines: Dass die Beschäftigten irgendwann den hohen Preis des (aus ihrer Sicht dann überraschenden) Arbeitsplatzverlustes zahlen müssen. Dass ganze Regionen, die stark von der Automobilindustrie geprägt sind, sich nicht rechtzeitig auf den Wandel vorbereiten können, nicht frühzeitig reagiert haben und dann „plötzlich“ die Folgen hoher Arbeitsplatzverluste bewältigen müssen.

Ein frühzeitiges Erkennen und Akzeptieren dieser fundamentalen Änderungen hätte zu deutlich geringeren Preisen geführt und einen größeren Gestaltungsraum geboten. Anstatt die Zeit damit zu vergeuden, sich über die unsinnige Elektromotorpolitik in China aufzuregen und den deutschen Diesel zu verteidigen, empfehle ich die bereits anderswo geschaffenen Realitäten anzuerkennen, die äußerlich schon lange nicht mehr bestehende Komfortzone der deutschen Automobilindustrie auch innerlich zu verlassen und sich möglichst schnell auf den Veränderungsweg zu begeben. Läuft der Rückzug in das Nichthandeln, in das Verharren in der Komfortzone nicht mehr automatisch ab, öffnet sich oft die Tür zu neuen Handlungsmöglichkeiten und Gestaltungsalternativen.

Wenn Sie sich aktuell in einer Situation befinden, in der Sie Ihre gewohnte Komfortzone nicht aufgeben möchten und nicht veränderungsbereit sind, dann gilt es kritisch zu hinterfragen, ob Sie sich wirklich noch in einer Komfortzone befinden und es wirklich das Beste ist, wenn alles so bleibt, wie es ist.

- Viele Menschen sind sich des Preises der Nichtveränderung überhaupt nicht bewusst. Sie befinden sich von außen betrachtet gar nicht mehr in einer Komfortzone, verteidigen jedoch ihren Status quo als ihre vermeintlich (!) noch bestehende Komfortzone gegen die Veränderung.

Das dahinterstehende psychologische Muster wird durch das sogenannte Boiled Frog Phänomen sehr bildhaft veranschaulicht (vgl. Abb. 6.2). Zunächst fühlt sich der Frosch in seiner Komfortzone – einem Topf mit wohl temperiertem Wasser – sehr wohl. Dann tritt eine schleichende Verschlechterung seiner Situation ein – das Wasser im Kochtopf wird immer heißer. Der Frosch könnte nun aus dem Kochtopf herausspringen. Das tut er jedoch nicht, weil er die kontinuierliche Verschlechterung seiner Situation adaptiert – sein Körper gewöhnt sich an die Hitze.

Dieser Effekt ist auch bei anderen Systemen wie Unternehmen oder Menschen zu beobachten. Menschen nehmen kleine Verschlechterungen im Umfeld oft nicht wahr, wohnen sich immer noch in ihrer Komfortzone (verteidigen diese vielleicht sogar), obwohl es inzwischen bereits ziemlich heiß geworden ist. Wenn der Frosch dann bemerkt, dass es heiß ist und aus dem Wasser springen möchte, ist es schon zu spät, da er zu geschwächt ist.



Abb. 6.2 Boiled Frog Phänomen

Das frühzeitige Erkennen von schleichenden Verschlechterungen, die eigentlich einen Handlungsbedarf erfordern würden, ist gar nicht so leicht. Hier sind im besonderen Maße Menschen gefährdet, die auf eine erfolgreiche oder zufriedene Vergangenheit schauen können – in unser Bild übertragen: lange im wohltemperierten Wasser saßen. Wir erleben im Coaching immer wieder, dass Klienten erst sehr spät erkennen, dass sie schon lange nicht mehr in einer Komfortzone saßen, sie sich selbst etwas vorgemacht haben und sie nun zu geschwächt sind, um sich auf den Weg der Veränderung zu begeben. In diesem Fall ist Coaching dann eine gute Option zur Unterstützung.

Welche Möglichkeit hat ein Mensch nun, damit ihm nicht das Gleiche wie unserem Frosch widerfährt? Damit er früher dazu in der Lage ist, besser einzuschätzen, ob er wirklich noch in einer Komfortzone sitzt oder nicht doch eine Veränderung die bessere Alternative wäre?

Zum einen ist es hier wichtig, die eigene Achtsamkeit zu stärken und kontinuierlich zu nutzen, um bereits kleinere Signale einer Verschlechterung der Situation wahrzunehmen. Darüber hinaus braucht es einen Perspektivwechsel. Die klassische Betriebsblindheit verhindert es gerade bei langjährigen Mitarbeitern, schleichende Verschlechterungen allein aus der eigenen Perspektive wahrzunehmen. Stellen Sie sich dagegen gedanklich vor, was wohl geschehen würde, wenn man einen weiteren Frosch nehmen würde und diesen in das bereits ziemlich heiße Wasser stecken würde. Richtig – er würde sofort herausspringen, denn für ihn ist der heiße Topf keine Komfortzone, die es zu verteidigen gilt, er ist zur sofortigen Veränderung bereit. Übertragen auf Unternehmen können wir feststellen, dass neue Mitarbeitende mit ihrem unvoreingenommenen, neugierigen Blick sehr schnell feststellen, wenn etwas nicht stimmt, und so schnell, wie sie gekommen sind, auch wieder gehen.

- Achtsamkeit und Perspektivwechsel sind wichtige Kompetenzen zur Entwicklung der Bereitschaft, die Komfortzone zu verlassen und sich auf Veränderungen einzulassen.

Dieses Potenzial wird in der Praxis gar nicht ausreichend genutzt. Die kritischen Hinweise neuer Kollegen auf heiße Themen, die ihnen auffallen, sind in den meisten Fällen als unliebsame vorlaute Kommentare nicht erwünscht und führen oft sogar zu Beziehungsstörungen. Stattdessen wäre es wünschenswert, die Wahrnehmungen von Dritten nicht nur zu schätzen, sondern sogar aktiv zu erfragen, um die eigene Perspektive zu erweitern. Dies führt zu einer realistischeren Bewertung der Vor- und Nachteile des Verbleibs im Status quo und der Vor- und Nachteile einer Veränderung. Eine Entscheidung auf dieser Basis – egal ob für den Verbleib in der Komfortzone oder für die Veränderung – ist dann angemessener.

Selbstreflexion zum Preis der Nicht-Veränderung

Falls Sie gerade vor einer aktuellen Veränderung stehen, verdeutlichen Sie sich, dass die Entscheidung gegen eine Veränderung zugleich die Entscheidung für den Erhalt des Status quo ist. Stellen Sie sich für eine stimmige Entscheidungsgrundlage folgende Fragen:

- Welche Nachteile hat der Status quo für mich?
- Wie wichtig sind diese Nachteile für mich?
- Welche schleichende Verschlechterung meiner Situation habe ich vielleicht übersehen oder nicht wahrhaben wollen?
- Befinde ich mich wirklich noch in meiner Komfortzone?
- Wen möchte ich noch dazu befragen? Welche Perspektive von außen könnte wertvoll sein?
- Lohnt es sich, meine gewohnte Komfortzone zu verteidigen?
- Welche Chancen können Veränderungen hier bieten?

6.3 Erfolgsaussichten der Veränderung

Zur Einleitung in diesen Abschnitt ein kleines Gedankenexperiment: Stellen Sie sich dazu innerlich zwei Situationen vor:

- a. Beim ersten Veränderungsvorhaben sind Sie davon überzeugt, dass es ein großer Erfolg sein wird.
- b. Beim zweiten Veränderungsvorhaben glauben Sie eher, dass es ein Misserfolg werden wird.

Wo ist Ihre Bereitschaft, den Status quo bzw. Ihre Komfortzone zu verlassen und sich für die Veränderung einzusetzen und anzustrengen, größer? Vermutlich bei Variante a.

- Die Erfolgsaussichten eines Veränderungsvorhabens korrelieren positiv mit der Bereitschaft, die bestehende Komfortzone aufzugeben.

Es ist grundsätzlich ein sehr gesunder Mechanismus von Menschen, mit ihrer Energie zu haushalten und sich mit der verfügbaren Kraft dorthin zu wenden, wo sie sich am Ende einen Erfolg erhoffen. Die Veränderungs- und nötige Anstrengungsbereitschaft steigen deutlich, wenn ein Mitarbeitender vom Gelingen und

der positiven Wirkung eines Veränderungsvorhabens überzeugt ist. Den im Energieverbrauch vermutlich geringeren Status quo aufzugeben und Energie für eine Veränderung aufzuwenden, macht dann Sinn, wenn ein Mensch denkt, dass die Veränderung zu einem erfolgreichen Ergebnis führen wird. Dies gilt erst recht, wenn ein Mensch sich aktuell in einer Komfortzone wähnt. Eine solche Luxus-situation aufzugeben, erscheint den meisten Menschen nur sinnvoll, wenn sie davon ausgehen, dass nach der Veränderung eine deutlich verbesserte Situation lockt.

Die individuelle Bewertung der Erfolgsaussichten des Veränderungsvorhabens hängt dabei vor allem von folgenden Faktoren ab:

- **Den persönlichen Wahrnehmungen und Interpretationen:**

Hier ist es wichtig, sich zu verdeutlichen, dass es nicht *die eine* absolute Realität gibt, nicht *die eine* sichere Bewertung, ob etwas erfolgreich sein oder scheitern wird. Stattdessen gelangen verschiedene Menschen mit ihren unterschiedlichen Perspektiven immer wieder zu ebenso unterschiedlichen Einschätzungen der Erfolgsaussichten eines Veränderungsvorhabens. Denn Menschen filtern und interpretieren ihre Wahrnehmungen subjektiv geprägt von ihren individuellen Erfahrungen (vgl. Abschn. 1.1), Überzeugungen und Vorstellungen sowie durch ihren jeweiligen physiologischen Zustand. Das jeweilige Veränderungsthema wird so bei jedem Menschen zu einem anderen inneren Bild führen. Wenn beispielsweise ein Team von Kollegen gemeinsam und gleichzeitig im Team-Meeting die Erläuterungen des Chefs zur geplanten Veränderung hört, so werden die Kollegen anschließend mit vielen unterschiedlichen inneren Vorstellungen und Bewertungen an den Arbeitsplatz zurückkehren. Wenn Menschen nun unreflektiert allein auf der Basis ihrer eigenen Wahrnehmungen und Beobachtungen den Veränderungserfolg bewerten, kann dies zu unangemessenen Reaktionen führen. Vielmehr ist es wichtig, die Annahme des eines verbindlichen Realitätsanspruches aufzugeben und offen und neugierig verschiedene Perspektiven bzw. Realitäten einzusammeln.

- **Der Klarheit über die an einen Menschen gestellten Erwartungen für das erfolgreiche Gelingen der Veränderung:**

Zunächst gilt es hier zu klären, was genau durch die Neuerungen von dem Einzelnen erwartet wird. Folgende Fragen empfehle ich aktiv mit den anderen Veränderungsbeteiligten zu klären:

Was sind die auf das jeweilige Veränderungsthema bezogenen inhaltlichen Erfolgskriterien? Was genau kann und soll der Beitrag des Einzelnen dazu sein? Was soll der einzelne Beschäftigte in seinem Alltag konkret anders machen, um zum Erfolg der Veränderung beizutragen?

- **Der individuellen Einschätzung eines Menschen bezüglich seines Bewältigungspotenzials für die konkrete anstehende Veränderung:**

Inwieweit ist ein Mensch davon überzeugt, dass er die ausreichenden Fähigkeiten bzw. das nötige Wissen mitbringt, um die Veränderungen erfolgreich zu meistern, die an ihn gestellten Anforderungen zu erfüllen? Inwieweit ist ein Mensch davon überzeugt, dass er noch fehlende Kompetenzen oder mangelndes Wissen rechtzeitig erwerben kann? Wie groß ist seine Lernbereitschaft? Wenn ich mir persönlich nicht zutraue, die jeweiligen an mich gestellten Erwartungen bzw. Anforderungen einer Veränderung erfolgreich zu meistern, dann werde ich tendenziell weniger bereit dazu sein, meinen Status quo aufzugeben. Was aber tun, wenn man sich dabei ertappt, dass man wenig veränderungsbereit ist, weil man sich das Neue nicht zutraut? Ich verdeutliche meinen Klienten an dieser Stelle immer, dass das Problem tendenziell größer wird, je länger sie sich nicht ihren eigentlichen inneren Barrieren stellen. Denn es vergeht wertvolle Zeit, in der ein Mensch durch aktives Lernen schon wieder die berühmte Lernkurve nach oben hätte klettern können. Je mehr Zeit vergeht, desto größer und unangenehmer wird der Abstand zu den Kollegen, die sich bereits auf den Weg zum Erwerb der neuen Kompetenzen gemacht haben. Die Lösung ist also, innere Barrieren zu überwinden und sich möglichst schnell auf den Weg zum Aufbau der für die Veränderung erforderlichen Kompetenzen zu begeben.

- **Ausreichende Ressourcen zur Bewältigung der Veränderungsaufgaben:**

Ressourcen können dabei beispielsweise sein: Finanzielle Budgets, zeitliche Freiräume, Arbeitsmittel, Materialien, Informationszugänge oder auch Unterstützung durch andere. Die notwendigen Ressourcen können grundsätzlich unterteilt werden in solche, auf deren Beschaffung der Einzelne Einfluss hat und solche, die gegebenenfalls zu einer nicht beeinflussbaren Limitierung führen. Letzteres wirkt sich entsprechend negativer auf die Bereitschaft zur Veränderung und zum Verlassen der Komfortzone aus. Gerade die Ressource Zeit erleben wir in unserer Praxis zunehmend als größten Verhinderer von Veränderungserfolg. Hier ist zu prüfen, inwieweit es möglich ist, durch Priorisierung zugunsten des Neuen und dem „Nein-Sagen“ zu Altem den nötigen zeitlichen Freiraum für das Neue zu schaffen.

Reflexion zur Einschätzung der Erfolgsaussichten

Bitte stellen Sie sich für ein aktuelles Veränderungsvorhaben folgende Fragen:

- Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie schätzen Sie die Erfolgsaussichten der Veränderung ein? (1 = erfolglos/10 = sicher erfolgreich)
- Was könnten Sie persönlich dazu beitragen, dass die Erfolgsaussichten steigen?

- Auf einer Skala von 1 bis 10: Sind Sie davon überzeugt, dass Sie ausreichende Fähigkeiten und das nötige Wissen mitbringen, um die Veränderungen erfolgreich zu meistern? (1 = gar nicht/10 = völlig ausreichend)
- Auf einer Skala von 1 bis 10: Inwieweit sind Sie davon überzeugt, dass Sie noch fehlende Kompetenzen und Wissen erfolgreich und rechtzeitig erwerben können? (1 = wird nicht funktionieren/10 = schaffe ich sicher) Wer könnte Sie dabei unterstützen, die nötigen Kompetenzen zu entwickeln? Was ist Ihr konkreter nächster Schritt dazu?
- Verfügen Sie über die ausreichenden Ressourcen für eine erfolgreiche Veränderung? Vergeben Sie wieder Punkte zwischen 1 bis 10 für folgende Ressourcen: Finanzielle Budgets, zeitliche Freiräume, Arbeitsmittel, Materialien, Informationszugänge oder auch Unterstützung durch andere.
- Wo haben Sie die Chance, notwendige und zugleich noch fehlende Ressourcen zu beschaffen? Was ist Ihr konkreter nächster Schritt hierzu?

6.4 Nein sagen zum Status quo und zur Komfortzone

Im vorherigen Abschnitt haben Sie gelesen, wie wichtig es für den Veränderungserfolg sein kann, „Nein“ zu etwas Altem zu sagen, um die notwendigen Ressourcen für das Neue zu schaffen.

Wem es als Mensch eher schwerfällt, „Nein“ zu sagen, sollte sich im ersten Schritt fragen, was für ihn das Schlimme daran ist. Das kann beispielsweise die Angst vor negativen Konsequenzen wie Ablehnung, Enttäuschung, Zurückweisung oder gar Verlust sein. Um die potenziellen negativen Konsequenzen des Nein-Sagens zu begrenzen, kommt es darauf an, *wie* man Nein sagt. Richtig Nein sagen kann man lernen.¹

- Ein wichtiger Ansatzpunkt des richtigen „Nein-Sagens“ ist es, sich zu verdeutlichen, dass ein „Nein“ zu etwas Altem gleichzeitig ein „Ja“ zu etwas Neuem ist und die Chance auf eine realistische Umsetzung einer Veränderung eröffnet.

Besonders schwierig ist es, „Nein“ zur bequemen Komfortzone zu sagen, um den Platz für Neues zu schaffen. Dieser Abschied bedeutet auch das Loslassen von Liebgewonnenem. Etwas geht zu Ende und etwas Neues tritt an seine Stelle. Das können die wenigsten einfach mal so. Dazu bedarf es des bewussten Handelns. Zudem ist einzukalkulieren, dass Gefühle wie Traurigkeit, Ärger oder

¹Für interessierte Leser empfehle ich hier den Kauf eines Buches zum Thema „Richtig Nein-Sagen lernen“.

Unsicherheit dazugehören. Nachfolgend finden Sie einige Anregungen und Beispiele, die Sie bei diesem Schritt unterstützen können.

Eine gute Möglichkeit, das „Nein-Sagen“ konsequent anzugehen, ist es, das Loslassen in einem kleinen Ritual zu begehen. Rituale des Abschieds sind ein wesentlicher Bestandteil des Lebens und bergen zugleich schon den Neubeginn in sich. Dies kann eine kleine Feier sein, indem man sich bewusst von etwas Altem verabschiedet. Eine andere Möglichkeit ist, dass Sie all das, von dem Sie Abschied nehmen möchten und müssen, auf ein Blatt Papier schreiben, daraus ein Papierschiffchen basteln und es in einem nahegelegenen Fluss auf die Reise schicken. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt, wie Sie das Abschiedsritual gestalten.

Vielleicht hilft Ihnen auch folgende bekannte Weisheit: „Wenn ein Mensch ein Haus bauen möchte, dann muss man oft erst das alte Haus abreißen.“

Im übertragenen Sinne bedeutet dieses Bild auch, dass man für etwas Neues oft erst einmal den Status quo und das Gewohnte und Vertraute buchstäblich abreißen oder wegnehmen muss.

Ein Blick in die Historie zeigt dazu teilweise drastische Vorgehensweisen:

- So sind diverse symbolische Handlungen beschrieben, beispielsweise jene, die Schiffe, mit denen man von der Heimat aus in ein fremdes Land gekommen war, hinter sich zu verbrennen, um damit den Neuanfang zu festigen. Historisch belegt ist so etwa die Schiffsverbrennung des spanischen Eroberers Hernando Cortez im Jahre 1519 vor der Küste Mexikos. Als seine Mannschaft aus verschiedenen Gründen wieder nach Hause segeln wollte, ließ Cortez die Flotte in Brand stecken und entzog seiner Mannschaft damit die Rückzugsmöglichkeit.
- Ein anderes – und auf seine Art ebenfalls drastisches Beispiel – stammt aus der neueren Managementwelt: Kodak – der seinerzeit weltweit führende Hersteller von analogem Film- und Fotomaterial, hielt zu lange an seinem Stammgeschäft – sozusagen seiner Komfortzone – fest, konnte also zum Analogen nicht „Nein“ sagen, um Raum für die neue digitale Filmwelt zu schaffen. Als klar war, dass es die alte analoge Kodak-Welt nicht mehr gab, inszenierte Kodak die Sprengung seines Firmenhauptsitzes in Rochester mit dem Slogan „A day for a revolution“ und visualisierte damit für alle Mitarbeiter das Ende einer Ära. Leider war es da aber bereits zu spät für den erfolgreichen Einstieg in die neue digitale Welt.

Auch wenn viele Menschen verärgert sind, wenn ihnen jemand die Komfortzone wegnimmt, so sind die Dinge dann wenigstens klar und man ist schneller zu einer Veränderung bereit – da das Alte ja einfach nicht mehr besteht. Eigentlich sollte man all jenen, die für den Verlust der Komfortzone verantwortlich sind, daher auch

etwas dankbar sein, denn noch schwieriger ist es, sich selbst die Komfortzone wegzunehmen.

- **Wenn niemand Drittes die Komfortzone entzieht, muss sich ein Mensch auch manchmal selbst den Status quo bzw. die Komfortzone wegnehmen.**

Ein klassisches Beispiel dazu aus meinem eigenen Leben, in das sich jeder Leser vermutlich gut hineinendenken kann, ist folgendes:

Beispiel Komfortzone IT-Programm

Viele Jahre habe ich im Rahmen der Kompetenzdiagnostik eine Software-Applikation genutzt, in die ich mich gut eingearbeitet hatte und die ich daher gut bedienen konnte. Dann beschlossen wir, auf ein anderes Diagnostik-Produkt umzusteigen. Unser EDV-Support installierte es mir – vorübergehend parallel zum alten System. Vorübergehend – so war die Planung. Monat um Monat zog ins Land und ich benutzte immer noch das alte Programm. Im Alltagsstress entschied ich mich immer wieder für den bekannten bequemerem Weg und verschob die mühsame Einarbeitung in das neue Tool „auf das nächste Mal“ ...

Ein halbes Jahr später war mir klar, dass ich in der Komfortzone stecken geblieben war und entschied mich für etwas, das ich meinen Klienten auch immer wieder in vergleichbaren Situationen rate: konsequent „Nein“ zum alten Programm zu sagen und mir damit meine eigene Komfortzone wegzunehmen. In diesem Fall bedeutete das, meinen EDV-Support zu bitten, mir das alte Programm komplett vom Server zu löschen.

Als ich kurze Zeit später in einem Kundenprojekt das Diagnose-Tool einsetzen wollte, war dies zunächst eine sehr hohe Belastung, da die Einarbeitung in das neue Programm viel Zeit in Anspruch nahm. In der Anfangsphase ärgerte ich mich ziemlich über meine eigene Entscheidung. Dann aber, nach einigen Wochen, fiel es mir immer leichter, mit dem neuen Programm zu arbeiten und ich konnte die Vorteile gegenüber dem alten Programm im Kundenprojekt auch sehr gut nutzen.

Ein weiterer Ansatz, der es Ihnen leichter machen könnte, das Gewohnte für etwas Neues aufzugeben, ist es, die Komfortzone unattraktiv zu gestalten bzw. den Preis, den man für ein Verharren im Status quo zahlen muss, zu erhöhen.

Zur Verdeutlichung nachfolgendes Beispiel aus einem Coaching:

Beispiel Komfortzone Sofa

Ein Klient hatte sich vorgenommen, wieder mehr Sport zu treiben, um seine Rückenprobleme zu mindern. Einige Monate später hatte er diesen Vorsatz immer noch nicht in die Tat umgesetzt. Immer wenn er abends müde nach Hause kam, sich auf sein bequemes Sofa setzte und den Fernseher einschaltete, konnte er sich doch nicht mehr aufraffen aufzustehen und Sport zu treiben.

Was war hier die Lösung, die wir im Coaching erarbeitet haben?

Mein Klient buchte im teuersten Fitness-Studio der Stadt ein Jahres-Abo. Ab diesem Tag konnte er abends nicht mehr ruhig auf seinem Sofa sitzen, denn er dachte unweigerlich daran, wie viel er dann völlig unnötig für das Fitness-Studio gezahlt hätte, wenn er es nicht auch nutzte. Diesen Preis wollte er nicht ohne Gegenleistung zahlen und ging fortan zwei-, dreimal die Woche zum Rückentraining.

Stellen Sie sich bitte zum Abschluss dieses Abschnittes folgende Fragen (Abb. 6.3):

- Zu welchem Status quo oder welcher Komfortzone sollten oder möchten Sie „Nein“ sagen?
- Wie könnte ein gutes Ritual dazu aussehen?

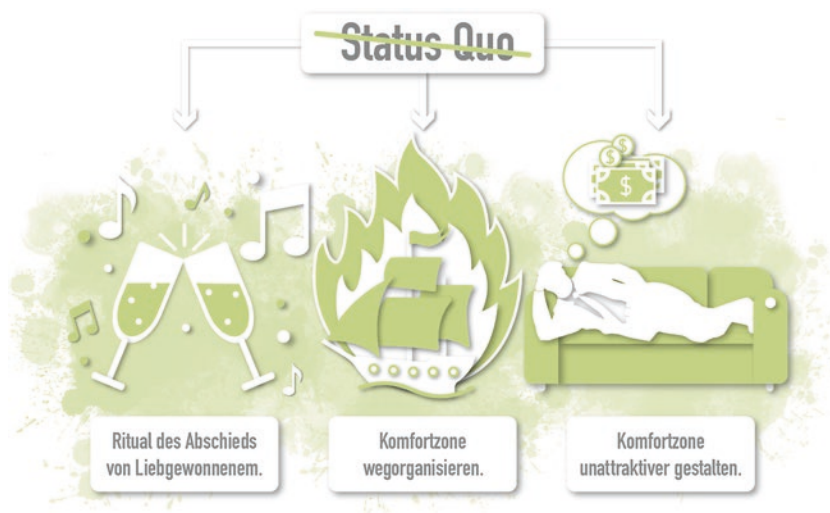


Abb. 6.3 Drei Wege, den Status quo zu verlassen

- Wie könnten Sie sich selbst die Komfortzone wegnehmen oder wegorganisieren?
- Wie könnten Sie den Status quo unattraktiver gestalten? Den Preis der Komfortzone für Sie unerträglich hoch setzen?

6.5 Motivationsquellen finden und stärken

Nachdem ich in Kap. 3 auf die Bedeutung der Beantwortung der Frage nach dem „Warum“ einer Veränderung hingewiesen habe, geht es in diesem Abschnitt um die Beantwortung der genauso wichtigen Fragen nach dem „Wofür“ bzw. nach dem „Wozu“.

- Die Veränderungsbereitschaft eines Menschen wird gestärkt, wenn er eine motivierende Antwort auf folgende Frage erhält: „Wozu/wofür soll ich mich verändern?“ Ein anziehendes Zielbild und der Sinn einer Veränderung zählen zu den am stärksten motivierenden Faktoren.² Menschen sind besonders anstrengungsbereit in Veränderungsprozessen, wenn ihnen die Veränderungstätigkeiten Sinn stiften.

Dazu benötigt ein Mensch zunächst Klarheit über das Zielbild: Wie genau sieht das Neue aus? Bei Veränderungen, die von außen angestoßen werden (beispielsweise durch den Arbeitgeber) ist es daher wichtig, durch aktives Nachfragen möglichst viele Informationen zum Veränderungsziel zu bekommen.

- Inwieweit dieses Zielbild dann auch ein persönlich motivierendes und sinnstiftendes Zielbild ist und eine so große Anziehungskraft für einen Menschen entfaltet, dass er zu den damit verbundenen Veränderungen bereit ist, hängt von der individuellen Motivationsstruktur ab.

Die persönlichen Beweggründe bzw. Motive (leitet sich vom lateinischen Verb *move* = bewegen ab), die einen Menschen in Richtung Veränderung bewegen, kön-

²Für Viktor Frankl will ein Mensch Sinn in seiner Existenz finden und realisieren [42]. Er sieht im Gegensatz zu Sigmund Freud den Menschen nicht von seinen Trieben oder wie Alfred Adler vom Streben nach Macht bestimmt, sondern als geistiges Wesen, das nach Sinn strebt. Die Antwort auf die Frage „Wozu“ lässt sich nach seiner Erfahrung und Erkenntnis einen Menschen auch widrige Umstände ertragen.

nen sehr unterschiedlich sein. Dabei ist zwischen der allgemeinen Motivation und der spezifischen Motivation eines Menschen zu differenzieren:

- **Allgemeine Veränderungsmotivation:** Diese wird im Wesentlichen von der physischen oder psychischen Grundverfassung eines Menschen bestimmt. So kann ein Mensch z. B. gering motiviert sein, der aufgrund von Depressionen oder einem Burn-out-Syndrom unter einem allgemeinen Mangel an Energie leidet.
- **Spezifische Veränderungsmotivation:** Diese wird durch die positive Einstellung eines Menschen, bezogen auf die konkreten Inhalte eines Veränderungsvorhabens, ausgebildet.

Im Folgenden möchte ich die situationsspezifische Veränderungsmotivation näher beleuchten. Starten wir mit folgendem Praxisbeispiel:

Praxisbeispiel zu den Auswirkungen der jeweiligen individuellen Motivlage

Die Art der Veränderung war bei meinen beiden Klienten die gleiche: Beide verloren im Rahmen eines größeren Veränderungsprozesses im Unternehmen ihre Führungsposition.

- Klient A empfand dies als Schmach, wurde leicht depressiv und reagierte mit sozialem Rückzug.
- Klientin B blühte dagegen wieder auf und war mit so positiver Energie aufgeladen wie schon lange nicht mehr.

Was machte den Unterschied aus?

Die Antwort liegt in der unterschiedlichen Motivstruktur meiner beiden Klienten begründet. Klient A waren die Folgen seiner Tätigkeit in Form von Status und Titel wichtig. Er hatte in den letzten Jahren nach einer immer größeren Führungsspanne gestrebt, da diese aus seiner Sicht seinen sozialen Status und Machtbereich im Unternehmen ausgemacht hatten. Er identifizierte sich mit seinem Titel des Abteilungsleiters. All dies wurde ihm nun genommen.

Klientin B dagegen zog ihre Motivation aus der Tätigkeit als solcher. Ihr war als geschätzter Fachexpertin im Rahmen der internen Karriere eine Führungsposition angeboten worden. Diese hatte sie eigentlich nicht angestrebt, aber sie hatte das Gefühl, sie könne dieses Angebot nicht ablehnen. Freude hatten ihr die mit der Führung verbundenen Aufgaben nie bereitet. Die aktuelle Änderung war damit verbunden, dass sie wieder auf eine Expertenposition zurückkehren konnte – in das Themengebiet, in dem sie fünf Jahre lang promoviert hatte und das ihr inhaltlich Freude bereitete.

Um die Wirkung eines konkreten Veränderungsvorhabens auf einen Menschen einschätzen zu können, ist es wichtig:

1. *Im ersten Schritt* zu reflektieren, welche Motive in der aktuellen Lebensphase die wichtigsten inneren Treiber sind, welche Motivatoren einen Menschen wirklich in Bewegung bringen.
2. *Im zweiten Schritt* ist dann zu beantworten, welchen Einfluss diese Motive auf die Beurteilung der aktuellen Veränderung haben.

Abhängig vom Abgleich einerseits der Ziele und Inhalte einer konkreten Veränderung und andererseits der persönlichen Motive, werden bei einem Menschen entsprechende Emotionen hervorgerufen (z. B. Freude über die Veränderung, Angst vor der Veränderung). Diese Emotionen signalisieren einem Menschen, ob die Veränderung gut oder schlecht bzw. gefährlich ist und beeinflussen in der Folge entsprechend seine Veränderungsbereitschaft.

Fragen zur Reflexion der eigenen Motivationsstruktur:

- Was sind in meiner aktuellen Lebensphase meine wesentlichen Beweggründe?
- Was lässt mich die berühmte Extrameile laufen, was setzt besonders viel Energie in mir frei?

Nachfolgend finden Sie als Anregung zur Beantwortung dieser Fragen ausgewählte Motive. Auf dieser Basis können Sie gut Ihren eigenen individuellen Motiv-Mix zusammenzustellen:

- **Zu den intrinsischen Motiven**, die aus der Tätigkeit bzw. Aufgabe als solcher entspringen, zählen beispielsweise die Bedürfnisse nach Freude an den Inhalten, Selbstbestimmung sowie der Möglichkeit, die persönlichen Ideale und Werte leben zu können.
- **Extrinsische Motivation** speist sich dagegen aus äußeren Anreizen, aus den Folgen einer Tätigkeit (z. B. mehr Gehalt, einem Titel, einem Dienstwagen, einer besseren Arbeitsplatzumgebung).
- **Wachstumsmotive** beschreiben das Streben nach Kompetenzaufbau, selbstbestimmtem Lernen, Abwechslung, kreativem Neuen und persönlichem Wachstum.
- **Defizitmotive** sind davon geleitet, einen empfundenen Mangel im Leben auszugleichen, beispielsweise einen Mangel an Freizeit oder Gehalt.

- **Machtmotive:** Geleitet von der Aussicht auf Bedeutung, Dominanz, Status, Einfluss oder Kontrolle. Wunsch, in Veränderungsentscheidungen eingebunden zu werden und durch die Veränderungsinhalte mehr an Einfluss zu gewinnen sowie die Befürchtung, anderenfalls unwichtig, abhängig oder ohnmächtig zu sein.
- **Anschlussmotiv oder Beziehungsmotiv:** Geleitet von der Aussicht auf Zugehörigkeit, Zusammenhalt und Geborgenheit. Wunsch, im Veränderungsprozess und danach in die gewünschte soziale Gruppe integriert zu sein und die Beziehungsebene auch im Veränderungsprozess weiter positiv zu gestalten. Befürchtungen: zurückgewiesen oder persönlich verletzt zu werden, ausgeschlossen zu sein.
- **Autonomiebedürfnis:** Es wird erfüllt, wenn Sie Ihren Aufgabenbereich mit hoher Eigenständigkeit gestalten können, eigenverantwortlich Entscheidungen treffen und Einfluss nehmen können.
- **Leistungsmotiv:** Geleitet von der Aussicht auf Erfolg, besteht der Wunsch, in der Veränderung nach guten Ergebnissen zu streben und der Möglichkeit, etwas Eigenes zu gestalten und zu hinterlassen. Andererseits Befürchtung zu versagen, schwach oder nutzlos zu sein.
- **Anerkennungsmotiv:** Das Bedürfnis, dass Ihre Gedanken, Gefühle, Handlungen, Leistungen und Fähigkeiten wahrgenommen und wertgeschätzt werden bzw. wenn Ihr Beitrag in seiner Bedeutung gewürdigt wird.

Gleichen Sie nun die Ziele und Inhalte einer anstehenden Veränderung mit Ihren persönlichen Motiven ab. Erstellen Sie dazu Ihre persönliche Veränderungsbilanz (Abb. 6.4):

- Auf die linke + Seite tragen Sie bitte folgende Aspekte ein: Inwieweit bietet Ihnen die anstehende Veränderung die Möglichkeit, Ihre Motive (besser) zu realisieren?
- Auf die rechte – Seite tragen Sie bitte folgende Aspekte ein: Inwieweit behindert oder verschlechtert die anstehende Veränderung die Möglichkeiten, Ihre persönlichen Motive zu realisieren?
- Welche Seite Ihrer Veränderungsbilanz ist größer bzw. bedeutsamer für Sie? Wie wirkt sich dies auf Ihre Veränderungsbereitschaft aus?

Was aber nun, wenn Sie feststellen, dass die Veränderung Sie nicht oder nur wenig motiviert und Ihre Veränderungsbilanz negativ ist? Dann gilt es, sich näher mit dem Grundsatz „Change it, love it or leave it“ zu beschäftigen. In

The worksheet is a vertical rectangular form with a light green header and a white body. The header is divided into two sections: the left section contains a white plus sign inside a green circle, and the right section contains a white minus sign inside a green circle. The body of the worksheet is divided into two columns by a vertical line. Each column contains 15 horizontal dashed lines for writing. The entire worksheet is centered on a background of green and yellow splatters.

Abb. 6.4 Arbeitsblatt Veränderungsbilanz

jedem Fall bedarf es dann einer weiteren Veränderungsarbeit – in eine der drei genannten Richtungen, um nicht in einem Dauerzustand von Frustration oder womöglich einer äußeren oder inneren Kündigung zu enden. Ich empfehle dazu das Weiterlesen in Kap. 7 „Change it, love it, leave it“.

An dieser Stelle möchte ich die Betrachtung der Motivation und Veränderungsbereitschaft bei Veränderungen, die von außen veranlasst werden (induzierte Veränderungen) verlassen und den Blick auf diejenigen Veränderungen lenken, die von einem Menschen selbst aktiv initiiert werden (autonome Veränderungen). Hier ist die Fähigkeit, motivierende Selbstbilder aus sich selbst heraus zu schaffen, ein wesentlicher Schlüssel. Dazu nachfolgende Übung.

Assoziationsübung zur eigenständigen Findung eines anziehenden Veränderungszielbildes:

Übungsanleitung: Nehmen Sie sich bitte mindestens 30 Minuten Zeit und suchen Sie sich einen ruhigen Ort, an dem Sie ungestört sind. Legen Sie sich ein leeres Blatt und einen Stift zurecht.

Starten Sie mit einer kleinen Achtsamkeitsübung. Fokussieren Sie sich bei den nächsten zehn Atemzügen vollständig auf das Ein- und Ausströmen Ihres Atems zwischen Oberlippe und Naseneingang. Den Atem bitte nur wahrnehmen und nicht verändern oder bewerten.

Anschließend verdeutlichen Sie sich noch einmal den Hintergrund dieser Übung: Es geht um Ihr eigenes anziehendes Zielbild/die Vision für Ihr weiteres Leben – egal ob Berufs- oder Privatleben.

Dann lesen Sie bitte vor diesem Hintergrund das erste der nachfolgenden Worte und spüren allen Gedanken, Gefühlen oder inneren Bildern nach, die das in Ihnen auslöst. Bitte notieren Sie sich alles, ohne schon darüber nachzudenken und ohne es zu bewerten (das können Sie später machen). In dieser Übung geht es im ersten Schritt darum, dass alles wahrgenommen wird, was in Ihnen auftaucht.

Nehmen Sie sich für jedes Wort bzw. jeden Satz mindestens drei Minuten Zeit und warten gegebenenfalls, ob nicht noch mehr Gedanken oder Gefühle auftauchen – manches in unserem Unterbewusstsein braucht Zeit, um sich zu zeigen.

- **Sehnsucht:** Wonach sehne ich mich noch im Leben ...?
- **Leichtigkeit:** Wo wünsche ich mir mehr Leichtigkeit im Leben ...?
- **Lust auf etwas Anderes:** Was würden Sie gern mal probieren ...?
- **Träume:** Welche Träume schlummern noch in mir ...?

- **Mal angenommen, es gäbe keine Beschränkung in Form von Zeit oder Geld oder ...**
 - **Verrückte Ideen, die Ihnen in den Sinn kommen ...**
 - **Die Zauberfee kommt zu Ihnen:** Mal angenommen, Sie hätten einen Wunsch zur Veränderung frei, egal was, was würden Sie sich wünschen?
-

Bitte schließen Sie die Übung mit folgenden Fragen bzw. Gedanken ab:

- Wenn Sie auf alle Ihre Gedanken und Gefühle schauen, welche Erkenntnisse leiten Sie daraus ab?
- Was motiviert Sie?
- Wo erkennen Sie einen Impuls zur Aktivität?
- Auch wenn Sie vermutlich Ihre Träume und Wünsche nicht zu 100 % realisieren können, wo bietet eine Veränderung die Chance, zumindest kleine Teile anzugehen? Zumindest etwas mehr in die richtige Richtung zu gehen?
- Was ist dazu Ihr nächster konkreter Schritt?

6.6 Bereit zur Anstrengung, Bequemlichkeit überwinden

Das Leben selbst in die Hand zu nehmen und etwas zu ändern, erfordert Aktivität: die Komfortzone muss verlassen und das Leben proaktiv gestaltet werden. Dies kann durchaus anstrengend sein, für manche Menschen vielleicht sogar zu anstrengend. Bequemlichkeit ist einer der größten Verhinderer von Veränderungen. Ich erlebe oft, dass Menschen sich eine ungute Situation schönreden und ihre eigenen Bedürfnisse und Gefühle leugnen, nur weil sie zu bequem für die Anstrengung einer Veränderung sind.

Es ist immer wieder eine Herausforderung, den „inneren Schweinehund“ an die Leine zu legen und sich für die Veränderungsanstrengung zu aktivieren.

Denn Veränderungen beinhalten potenziell verschiedene Komponenten, die einen Energieeinsatz zur Bewältigung erfordern, z. B. Lernaufwand oder den zeitlichen Zusatzaufwand neben der Alltagsarbeit.

- Es gibt dispositionelle Unterschiede, wie viel Anstrengung ein Mensch grundsätzlich bereit ist, im Leben aufzuwenden. Menschen mit einer hohen Anstrengungsbereitschaft sind tendenziell eher bereit, die Mühen eines Veränderungsprozesses auf sich zu nehmen.

Tab. 6.1 Selbstreflexion Anstrengungsbereitschaft

Ich habe grundsätzlich eine hohe Bereitschaft, mich anzustrengen.	
Ich gehe anstrengenden Situationen nicht aus dem Weg.	
Auch wenn es schwierig wird, bleibe ich dran und beiße mich durch.	
Die Anstrengungen einer Veränderung mindern nicht meine Bereitschaft für Veränderungen.	
Ich mute mir zu viel zu.	

Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass eine zu starke Anstrengungsbereitschaft sich gesundheitsgefährdend auswirken kann. Zur Gesunderhaltung ist eine gute Balance von Entspannung und Anspannung nötig (vgl auch Kap. 9).

Wie sieht es bei Ihnen aus?

Bitte tragen Sie in der oben stehende Tabelle in der rechten Spalte eine Zahl auf der Skala von 1 bis 5 ein (1 = Die Aussage trifft gar nicht auf mich zu/5 = Die Aussage trifft immer auf mich zu) (Tab. 6.1).

Falls Sie feststellen, dass Sie häufig eher eine geringe Anstrengungsbereitschaft haben und dies Ihre Veränderungsbereitschaft mindert, dann finden Sie nachfolgend eine Übung.

Übung zur Stärkung der eigenen Anstrengungsbereitschaft

Ich lade Sie zu der folgenden inneren Reise ein: Suchen Sie in Ihrer Biografie nach fünf Erfahrungen,

- in denen Sie sich angestrengt haben
- und am Ende dadurch ein für Sie lohnenswertes Ziel und emotional sehr positiv belegtes Ergebnis erreicht haben.

Schließen Sie die Augen und tauchen Sie jeweils mit allen Sinnen in Ihre Erinnerungen ein: Was sehen, hören, riechen, schmecken oder fühlen Sie?

Suchen Sie danach für jede Erfahrung den Moment, den Sie mit dem positivsten Gefühl verknüpfen und halten Sie diesen in Ihrer Erinnerung wie in einem inneren Gemälde fest.

Wiederholen Sie diese kleine Reise zu diesen fünf Erfahrungen in der kommenden Woche einmal täglich. Fragen Sie sich danach, was Sie aus diesen eigenen Erfahrungen über den Wert von Anstrengung gelernt haben.

Vervollständigen Sie nun folgenden Satz: Anstrengungen in Veränderungsprozessen ...

Bei der nächsten anstrengenden Herausforderung rufen Sie bitte diese inneren Bilder wieder ab und schmücken im Geiste schon mal ein anziehendes

Zielbild für den Zeitpunkt aus, an dem Sie auch diese Anstrengung hinter sich gebracht haben.

Oft erscheint der Veränderungsaufwand gerade zu Beginn einer Veränderung besonders hoch. Zugleich ist der erwartete Nutzen bzw. Gewinn der Veränderung noch in weiter Ferne. Verschiedene Studien zeigen, dass sich Menschen angesichts der Wahl zwischen der direkten, anstrengungslosen, kleineren bzw. kurzfristigen Bedürfnisbefriedigung auf der einen Seite und dem Verzicht auf diese kurzfristige Bedürfnisbefriedigung auf der anderen Seite zugunsten einer größeren Belohnung in der Zukunft, sehr unterschiedlich entscheiden. Eine sehr anschauliche Studie hierzu ist der sogenannte Marshmallow-Test [26].

Marshmallow-Test

Kinder wurden vor die Wahl gestellt, einen Marshmallow, der vor ihnen auf einem Tisch steht,

- entweder sofort zu essen
- oder 15 Minuten lang nicht zu essen und als Belohnung für das Warten anschließend noch zwei weitere Marshmallows zu bekommen.

Ungefähr ein Drittel verspeiste die Marshmallows sofort mit Genuss, ein weiteres Drittel probierte vergeblich zu warten, und ein Drittel schaffte es unter Nutzung verschiedener Strategien (beispielsweise Wegschauen oder Nase und Augen zuhalten) durchzuhalten und erhielt nach 15 Minuten freudestrahlend zwei weitere Marshmallows.

Zur Selbsteinschätzung ein kleines Gedankenexperiment: Stellen Sie sich vor Ihrem inneren Auge die beschriebene Marshmallow-Szene vor – wie würden Sie sich verhalten?

Die Fähigkeit zum Belohnungsaufschub ist vor allem im Kontext größerer Veränderungsvorhaben, in denen der Nutzen der Veränderung erst nach einem längeren Zeitraum realisiert wird, wichtig für das Entstehen von Veränderungsbereitschaft. Der von dem Autor Marco von Münchhausen sehr anschaulich beschriebene „innere Schweinehund“ [27] kann hier Menschen in Veränderungsprozessen immer wieder davon abbringen, langfristig wichtige Motive und Bedürfnisse, die mit einer gewissen Anstrengung verbunden sind, zu befriedigen und stattdessen einem kurzfristigen Bedürfnis, beispielsweise der Bequemlichkeit, nachzugeben. Dies ist oft vor allem bei den oben beschriebenen autonom induzierten Veränderungen der Fall. Denn hier fehlt der zur Verjagung des inneren Schweinehundes hilfreiche äußere Veränderungsdruck.

Zur Überwindung der Durststrecken in Veränderungsprozessen und zur Aufrechterhaltung der Veränderungsbereitschaft auch in länger andauernden Veränderungsprozessen sind Strategien zur Selbstmotivation gefragt. Die gute Nachricht ist: Diese können erlernt werden. Oft ist hierzu die Unterstützung

durch spezifische Coaching- und Seminarangebote sinnvoll. Nachfolgend finden Sie jedoch schon ausgewählte Ansätze zum Selbstcoaching.

Einblick in Strategien zur Selbstmotivation

Hinweis: Die nachfolgenden Strategien wenden sich an Menschen, die nicht aufgrund einer physischen oder psychischen Erkrankung an einem allgemeinen Mangel an Energie oder Anstrengungsbereitschaft leiden (z. B. keine Depressionen und kein Burn-out-Syndrom haben). In diesen Fällen bedürfte es einer therapeutischen Unterstützung.

- Stellen Sie sich immer wieder vor, welche positiven Effekte eine erfolgreiche Veränderung in der Zukunft bringen wird. Malen Sie sich diese in allen Einzelheiten und mit allen Sinnen aus: Was und wen sehen Sie? Was und wen hören Sie? Spüren Sie dem guten Gefühl nach, wenn die Veränderung ideal umgesetzt ist.
- Stellen Sie sich auf der anderen Seite die negativen Effekte vor, die eintreten, wenn die Veränderung aufgegeben wird. Malen Sie sich detailliert innerlich die Nachteile aus. Wie unangenehm wird es, wenn Sie die Veränderung nicht aktiv angehen, sondern hinauszögern oder bekämpfen? Spüren Sie intensiv der Frage nach, wie schlecht Sie sich fühlen werden, wenn Sie aufgegeben haben.
- Beantworten Sie sich folgende Frage: Was ist das kleinere Übel? Vorübergehend die Zähne zusammenzubeißen und Energie für die Veränderung aufzuwenden oder das Veränderungsvorhaben vor sich her zu schieben, gegen den Veränderungsdruck von außen mit Kraft anzukämpfen oder gar (sich) aufzugeben?
- Suchen Sie sich bewusst erste kleine Erfolgserlebnisse. Nutzen Sie Ihren Gestaltungsspielraum im Rahmen der Veränderung so, dass Sie mit kleinen Schritten in die richtige Richtung beginnen und steigern sich dann. Rechnen Sie damit, dass Andere in Ihrem Umfeld die kleinen Schritte und ersten Erfolge vermutlich nicht wahrnehmen oder kaum anerkennen. Machen Sie sich an dieser Stelle unabhängig, indem Sie auch kleine Erfolge für sich selbst würdigen. Suchen oder organisieren Sie sich in einem längeren Veränderungsprozess regelmäßige Erfolge und belohnen Sie sich selbst dafür.
- Geben Sie niemals aus einer Laune heraus ein Veränderungsvorhaben auf. Verdeutlichen Sie sich, dass Frust, Probleme, Schwierigkeiten und die damit verbundenen negativen Gefühle einfach zu einer Veränderung dazu gehören und es diese auch einmal auszuhalten gilt. Die Flucht vor diesen

negativen Gefühlen beschert zudem im Anschluss oftmals andere negative Gefühle (beispielsweise von Versagen). Reflektieren Sie, statt im Affekt aufzugeben, lieber mit anderen Menschen die Situation und suchen nach Alternativen.

- Meiden Sie Berufspessimisten, Nörgler bzw. Miesmacher. Lassen Sie es nicht zu, dass der „Flurfunk“ Sie immer wieder demotiviert. Suchen Sie stattdessen die Nähe von Menschen, denen es gut gelingt, sich immer wieder für die Veränderung zu motivieren und erforschen Sie neugierig deren Rezepte – vielleicht können Sie etwas davon für sich selbst nutzen.
- Was sind Ihre wesentlichen Erkenntnisse aus diesem Kapitel? Bitte tragen Sie diese in Ihr Lerntagebuch ein (siehe Kap. 12, Abb. 12.1 und 12.2). So geht kein wichtiger Gedanke verloren. Wenn Sie das Buch fertig gelesen haben, können Sie im Lerntagebuch immer wieder schnell auf diese Erkenntnisse zurückgreifen und sie für Veränderungen in Ihrem Leben nutzen.

6.7 Impulse für Leser in einer Führungsrolle

Komfortzone ungemütlich machen und Motivation zum Verlassen des Status quo stärken

- Führungskräften und Change Managern wird aufgrund der hohen Bedeutung der Sinnfrage empfohlen, den Mitarbeitenden Impulse für einen sinnstiftenden Rahmen der Veränderung anzubieten sowie die Zusammenhänge und Hintergründe einer Veränderung zu erklären. Bieten Sie möglichst frühzeitig klare Antworten auf die Frage nach dem „Warum“, „Wofür“ und „Wozu“ einer Veränderung. Bitte beachten Sie dabei, dass Sinn sehr individuelle Aspekte hat und finden Sie diese in einem offenen Dialog und am besten in persönlichen Gesprächen mit Ihren Mitarbeitenden heraus.
- Hier dürfen die Antworten den Status quo ungemütlich machen, damit ein Mensch versteht, dass die gewohnte Komfortzone gar nicht mehr besteht und er bereit ist, sie zu verlassen. Beantworten Sie folgende Fragen nicht nur auf der rationalen Ebene, sondern auch auf der emotionalen

Ebene. Denn oft aktivieren erst die Emotionen bei Menschen die erforderliche Veränderungsenergie:

- Warum kann es eigentlich nicht so bleiben, wie es ist?
- Weshalb muss/sollte ich überhaupt meine Komfortzone/den Status quo verlassen?
- Wie dringend ist es, den aktuellen Status quo zu verlassen? Kann ich mir nicht noch etwas Zeit lassen ins unsichere Neue zu springen?
- Seien Sie gegebenenfalls dazu bereit, Mitarbeitenden die Komfortzone auch aktiv wegzunehmen.
- Erkunden Sie die Motivationsstruktur Ihrer Mitarbeitenden achtsam: Was hat den Mitarbeiter im letzten Jahr besonders demotiviert, wo hat er oder sie sich engagiert, hat einen besonderen Einsatz gezeigt und was lernen Sie daraus über die jeweilige Motivationsstruktur? Bilden Sie auf dieser Basis Hypothesen zu den individuellen Veränderungsbilanzen, um sich für Widerstände frühestmöglich zu sensibilisieren. Was gewinnt oder verliert ein Mensch durch eine Veränderung in Bezug auf seine individuellen Motivatoren? Welchen Nutzen stiftet die Veränderung für die Ausübung der Tätigkeiten eines Menschen in seinem Arbeitsalltag bzw. welchen Gewinn wird eine Verhaltensänderung bringen? Bei einer großen Führungsspanne versuchen Sie für homogene Stakeholder-Gruppen jeweils eine Veränderungsbilanz zu erarbeiten.
- Nutzen Sie die Erkenntnisse aus der Analyse der Motivationsstruktur Ihrer Mitarbeitenden und prüfen Sie, welchen Gestaltungsspielraum Sie und Ihre Mitarbeitenden bei der aktuellen Veränderung haben, um den Rahmen motivationsförderlicher zu gestalten. Hier gilt es auch eine gute Balance zu finden zwischen theoretisch perfekten und in der Praxis auch tatsächlich umsetzbaren Inhalten.
- Verdeutlichen Sie auch offen den vorhandenen Preis der Veränderung. Machen Sie transparent, dass fast jede Veränderung auch Nachteile mit sich bringt. Glorifizieren Sie auf keinen Fall die Veränderung. Dieser Etikettenschwindel lohnt sich nicht. Er würde nur Vertrauenspunkte kosten und sich spätestens bei der nächsten Veränderung negativ auswirken. Beantworten Sie für sich selbst und mit Ihren Mitarbeitenden die Frage: Bin ich bereit, den Preis für die Veränderung zu zahlen? Erkunden Sie in einer ergebnisoffenen Haltung, ob die Mitarbeitenden bereit sind, den Preis für die Veränderung zu zahlen. Verdeutlichen Sie sich dabei, dass es die beste

Ausgangssituation zur Bearbeitung von Widerständen ist, dass Sie die Ursachen dafür kennen. Zollen Sie Ihren Mitarbeitenden daher Wertschätzung dafür, wenn sie Ihnen gegenüber ihre Widerstände transparent machen. Sehen Sie dies auch als Vertrauensbeweis an.

- Erkunden Sie in achtsamen Gesprächen auf Augenhöhe, wie die Mitarbeiter die Erfolgsaussichten des Veränderungsvorhabens einschätzen und ob sie sich das Neue, das von ihnen verlangt wird, auch zutrauen. Klären Sie mit den Mitarbeitenden, wo und wie für die erfolgreiche Bewältigung der neuen Anforderungen ein Kompetenzaufbau erforderlich sein wird. Wie können Sie diesen fördern? Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden hier aktiv Ihre Unterstützung an und gehen Sie mit gutem Beispiel voran, indem Sie selbst Lernfragen stellen und sichtbar für alle auch als Führungskraft immer wieder die Lernkurve nehmen.
- Zur Stärkung einer anstehenden Veränderungsanstrengung im Team planen Sie regelmäßig positive emotionale Erlebnisse als Ergebnis der Anstrengung ein und feiern Sie kleine Veränderungserfolge. Schnüren Sie ein Gesamtpaket aus Anstrengung und zu erwartendem Return on Investment. Fragen Sie dazu aktiv nach, welche positive Aussicht Ihren Mitarbeitenden die Veränderungsanstrengung leichter machen wird.

Change it, love it, leave it

7

Auf keinen Fall in einer unglücklichen, frustrierenden Situation zu lange stecken bleiben



Bereit sein, die Situation zu verändern oder zu akzeptieren
oder etwas Neues anzufangen

Überblick über die Inhalte dieses Kapitels

In jedem Veränderungsprozess gibt es grundsätzlich drei Möglichkeiten, mit denen ein Mensch der Veränderung begegnen kann. Diese Möglichkeiten werden im vorliegenden Kapitel beschrieben und Impulse zur Umsetzung gegeben:

- **Change it:** Den eigenen Gestaltungsrahmen aktiv nutzen, um die Inhalte einer Veränderung im eigenen Interesse zu verändern. Hierfür wird das zugleich sehr anschauliche und wirksame Modell des Circle of Influence vorgestellt.
- **Love it:** Einen Weg zur Akzeptanz der Veränderungen finden. Sie erhalten praxiserprobte Impulse zur besseren kognitiven und emotionalen Akzeptanz von Veränderungen.
- **Leave it:** Wenn ein Mensch keine Möglichkeiten zur Gestaltung der Veränderung in seinem Sinne findet und auch keinen Weg, die gegebenen Veränderungen zu akzeptieren, bleibt noch die Möglichkeit, die Situation zu verlassen – eines Neuanfangs. Hierbei sind allerdings einige Faktoren zu beachten, damit man nicht wieder in der gleichen Situation landet – denn dauerhaft weglaufen kann auch keine Lösung sein.

Für welche Variante Sie sich in einer unbefriedigenden beruflichen oder privaten Ausgangssituation auch entscheiden, ist letztlich egal. Hauptsache, Sie bleiben nicht in einer leidenden passiven Opferhaltung stecken. In jedem Fall bedarf es einer weiteren Veränderungsbereitschaft und Veränderungsarbeit – in eine der drei genannten Richtungen, um nicht in einem Dauerzustand von Frustration oder womöglich einer äußeren oder inneren Kündigung zu enden. Eigenverantwortung ist auch hier der Schlüssel, um wieder zufriedener mit der eigenen Situation zu sein.

7.1 Circle of Influence

Zum Start möchte ich in das Modell des „Circle of Influence“ nach Stephen R. Covey [28] einführen. Dieses Grundmodell erscheint auf den ersten Blick recht einfach, ist aber in seiner Aussagekraft sehr weitreichend und in der Praxis sehr gut nutzbar. Das Modell unterscheidet zwei Cluster, in die ein Mensch seine Themen, die ihn gedanklich beschäftigen oder emotional berühren, einordnen kann: Den Circle of Concern und den Circle of Influence (Abb. 7.1).

- Der „**Circle of Concern**“ – der Betroffenheitskreis: Hier finden sich alle Themen, um die sich ein Mensch sorgt – Probleme, die die Aufmerksamkeit beanspruchen, Dinge, über die ein Mensch sich ärgert oder frustriert ist, die ihn betreffen, die er aber *nicht beeinflussen kann*.

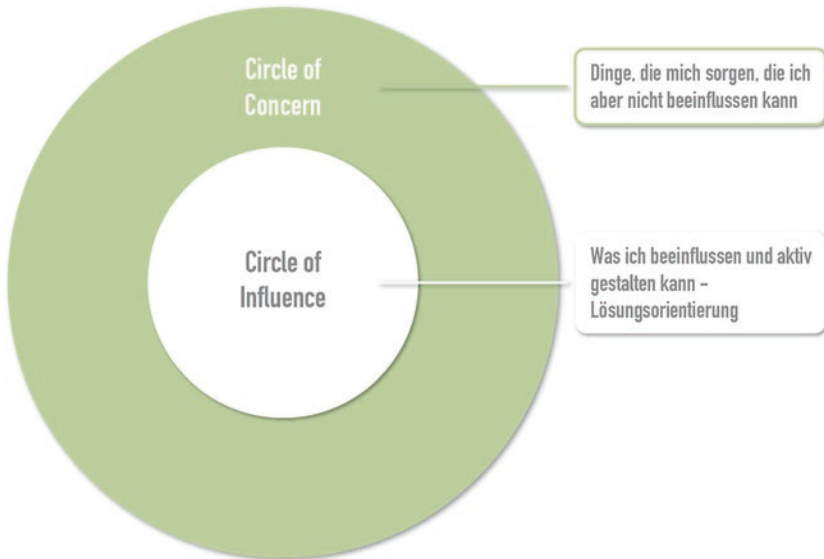


Abb. 7.1 Circle of Influence nach Stephen R. Covey

- Der „**Circle of Influence**“ – der Handlungskreis: Hier findet sich all das, worauf ein Mensch *direkt Einfluss nehmen kann*, das der Einzelne willentlich (mit-)gestalten kann, da er die Macht oder Möglichkeit hat, das Thema anzugehen bzw. es zu lösen. Hier kann man noch weitergehend in Themen differenzieren, die der Einzelne unter seiner Kontrolle hat und allein gestalten kann und Themen, die er zwar nicht unter Kontrolle hat, die er aber immerhin beeinflussen kann.

Bei der Arbeit mit dem Circle-Modell ist ein wichtiger und oft unterschätzter erster Schritt die Zuordnung von Themen in den richtigen Kreis.

- Es gilt: Je früher und angemessener die Zuteilung von Veränderungsthemen im Circle of Influence und Circle of Concern erfolgt, desto stimmiger kann ein Mensch in der jeweiligen Situation reagieren.

Sortieren Sie die aktuellen Veränderungsthemen in Ihrem Leben in das Arbeitsblatt Abb. 7.2 ein. Für eine stimmige Einordnung von Themen in den Circle of Concern oder Circle of Influence empfehle ich, über die eigene Einschätzung hinaus noch

Circle of Concern
 Energieverschwendung prüfen
 + Aufmerksamkeit abziehen:
 Strategie der möglichst frühen Akzeptanz



Circle of Influence
 Aufmerksamkeit hinwenden
 + nächsten Schritt zur Gestaltung suchen:
 Strategie der aktiven Lösungssuche



Abb. 7.2 Arbeitsblatt Einteilung Veränderungsthemen in den Circle of Influence

weitere Perspektiven Dritter einzuholen. Wen sollten Sie dafür zur Sicherheit noch nach seiner Einschätzung fragen?

Bitte achten Sie bei dieser Einteilung darauf, dass je nach Persönlichkeitsdisposition manche Charaktere dazu neigen,

- Themen vorschnell dem Circle of Concern zuzuordnen („Kann ich eh nicht beeinflussen“),
- wogegen andere einen inneren Widerstand spüren, ein Thema wirklich als eine Limitierung zu sehen, und die Grenzen länger austesten, um herauszufinden, ob sie nicht doch noch etwas an der Situation ändern können (z. B. Persönlichkeiten mit einer ausgeprägten Extraversion, Neugierde oder Risikobereitschaft).

Daher reflektieren Sie bitte Ihr eigenes Muster und überprüfen anschließend noch einmal selbstkritisch die Zuordnung in den Circle of Influence und den Circle of Concern.

Reflexion eigener Muster

- *Neigen Sie dazu, Dinge zu schnell als nicht mehr beeinflussbar hinzunehmen und dem Circle of Concern zuzuordnen?*

In diesem Fall versuchen Sie aktiv durch den Dialog mit Dritten herauszufinden, ob denn wirklich schon alles in den berühmten Stein gemeißelt ist oder nicht doch noch Möglichkeiten zur Gestaltung bestehen.

- *Neigen Sie dazu, eher (zu) spät zu erkennen, dass Themen im Circle of Concern liegen, und verschwenden immer wieder Ihre Energie und bringen sich (unnötig) in Problemsituationen, indem Sie versuchen, gegen Windmühlen zu kämpfen?*

Hierzu folgende Impulse: Vermeiden Sie es künftig bewusst, nicht immer wieder bildlich gesprochen gegen die gleiche Wand zu laufen, mit der Gefahr, sich eine blutige Nase zu holen. Nehmen Sie sich vor, anhand der Reaktion des Umfeldes achtsam wahrzunehmen, ob keine Modifizierung der Veränderungsentscheidung mehr möglich ist. Wenn die eigenen Versuche, eine Veränderungsentscheidung noch zu modifizieren, nicht mehr wirksam sind, dann gehört das Thema in den Circle of Concern.

Im Anschluss an diese Einteilung in die zwei Kreise dieses Modells stellt sich nun die Frage, welche Auswirkung diese Zuordnungen auf den Umgang mit den jeweiligen Veränderungsthemen haben. **Idealerweise begegnen Menschen den unterschiedlichen Veränderungsthemen in den beiden Kreisen wie folgt:**

- Circle of Concern: Sie akzeptieren das, was Sie nicht beeinflussen können. Dabei heißt akzeptieren nicht auch resignieren, und Akzeptanz bedeutet auch nicht Passivität – im Gegenteil, denn es gibt noch den zweiten Kreis:
- Circle of Influence: Während Sie im Circle of Concern Unabänderliches akzeptieren, entwickeln Sie zugleich Aktivität in den Bereichen, die Sie noch gestalten können. Aktivität bedeutet dabei nicht Aktionismus, vielmehr gilt es, bewusst abzuwägen, wie viel Energie und Aufwand Sie bereit sind zu investieren und mit wie viel Wirkung Sie im Ergebnis rechnen können.

Im folgenden Abschnitt finden Sie weiterführende Impulse zum Circle of Influence und im Abschn. 7.3 zum Circle of Concern.

7.2 Change it: Den eigenen Gestaltungsraum nutzen

Bitte reflektieren Sie Ihr eigenes Muster im Umgang mit den Veränderungsthemen, die im Circle of Concern liegen.

Reflexion: Wie bereit sind Sie, die grundsätzlich gestaltbaren Veränderungsthemen im Circle of Influence auch aktiv anzugehen?

- Packen Sie auch unangenehme Veränderungsthemen aktiv an und schieben diese nicht auf? Fokussieren Sie sich darauf, die Möglichkeiten der Gestaltung von Veränderungen in ihrem Einflussbereich optimal auszunutzen?

Glückwunsch – in diesem Fall nutzen Sie Ihren Circle of Influence bereits optimal.

- Oder neigen Sie eher zu reaktiven Mustern, verhalten Sie sich eher passiv, neigen Sie zur Opferrolle („Wir müssen das wieder ausbaden“) und tendieren Sie sogar dazu, die Dinge, die Sie beeinflussen könnten, auszublenden?

In diesem Fall verdeutlichen Sie sich noch einmal die oben stehenden Impulse zur Eigenverantwortung (Abschn. 4.5) sowie die folgenden Vorteile, die sich auch für Sie ergeben könnten, wenn Sie Ihren Circle of Influence aktiv angehen.

Menschen, die bereit sind, ihren Circle of Influence aktiv zu nutzen und ihre Zeit und Energie eher für Themen einsetzen, die sie beeinflussen können, werden proaktive Menschen genannt.

Denn Sie lassen nicht zu, dass Dinge, die sie nicht beeinflussen können, sie belasten. Sie gehen alles, was ihnen zu gestalten möglich ist, aktiv an. Eine positive Folge ist oft, dass sich durch die Nutzung der Gestaltungsmöglichkeiten im Zeitverlauf tendenziell weitere Handlungsoptionen ergeben und so die Sphäre der eigenen Einflussnahme gesteigert wird. Dies stärkt potenziell auch das Erleben der eigenen Selbstwirksamkeit – und die Selbstwirksamkeitsüberzeugung hat wie oben beschrieben einen positiven Einfluss auf das Entstehen von Veränderungsbereitschaft. Ebenso stärkt ein aktiver Fokus im Circle of Influence die Selbstverantwortung in dem Sinne, dass man dort, wo es möglich ist, für sein Leben die Verantwortung übernimmt, indem man es im Rahmen der Möglichkeiten aktiv gestaltet.

- Proaktive Menschen leben bewusster und verstärken im Zeitverlauf tendenziell ihre Autonomie und ihren Einfluss, indem sie aktiv die Möglichkeiten in ihrem Einflussbereich wahrnehmen.

Das Ziel von Menschen sollte es grundsätzlich sein, im Laufe der Zeit den Circle of Influence zu vergrößern.

Aktivität bedeutet dabei nicht Aktionismus. Hier gilt es, bewusst abzuwägen, wie viel Energie und Aufwand man bereit ist, zu investieren und mit wie viel Wirkung im Ergebnis zu rechnen ist.

Zur weiteren Stärkung der Veränderungsbereitschaft im Circle of Influence finden Sie nachfolgend eine Reflexionsübung.

Reflexion Circle of Influence

- Wo habe ich noch Einfluss in der Veränderungssituation?
- Wo möchte ich meine Energie mehr in Gestaltungsmöglichkeiten lenken, meine Gedanken und mein Handeln stärker fokussieren?
- Wie genau kann ich die Veränderungssituation beeinflussen, damit sie für mich akzeptabler oder zufriedenstellender wird?
- Wie viel Aufwand ist mir das wert?
- Wo liegen Risiken, wo Chancen?
- Wen oder was brauche ich dazu noch?
- Stellen Sie sich innerlich vor, wie Sie hier konkret proaktiv handeln werden.
- Schreiben Sie genau auf, was Sie ganz konkret ändern möchten.
- Was ist ein guter nächster Schritt, um ins Handeln zu kommen?

Fokussieren Sie sich auf die Themen, die Sie (mit-)gestalten können. Handeln Sie proaktiv und nutzen Sie Ihren Einfluss, wo es möglich ist.

7.3 Love it: Stärkung der aktiven Akzeptanz

In Veränderungsprozessen ist häufig zu beobachten, dass Menschen viel Energie in den Circle of Concern stecken und sich über Themen aufregen, die sie nicht mehr ändern können. Dies ist jedoch reine Energieverschwendung! Genauso, wie über Dauerregen zu klagen, gibt es den als negativ empfundenen Emotionen unangemessen viel Raum, kostet wertvolle Lebenszeit und ändert gar nichts. Es gilt stattdessen: Den Regen akzeptieren und aktiv werden, um mit der Situation bestmöglich umzugehen. Dies bedeutet in der Regenmetapher: Gummistiefel anziehen! (Abb. 7.3)

Ein weiterer Nachteil eines passiven Verhaltensmusters mit dem Fokus auf den Circle of Concern ist, dass Menschen dann sogar dazu tendieren, die Dinge, die sie noch beeinflussen könnten, auszublenden. Statt nach Gestaltungsmöglichkeiten zu suchen, sind sie damit beschäftigt zu hadern. In der Folge wird durch die ungenutzten Einflussmöglichkeiten der Circle of Influence tatsächlich auch immer kleiner. Wenn man dies nicht erkennt und sich nicht dazu entscheidet, aus diesem Muster auszusteigen, dann droht man in der Opferrolle steckenzubleiben („Wir müssen das wieder ausbaden und können nichts machen!“). Die damit verbundene Unzufriedenheit manifestiert sich dann.



Abb. 7.3 Über Regen nicht klagen – Gummistiefel anziehen!

Wie sieht es bei Ihnen aktuell im Umgang mit Ihren Veränderungsthemen im Circle of Concern aus? Bitte reflektieren Sie dazu folgende Fragen.

Reflexion Circle of Concern

- Wo kann ich Dinge nicht mehr beeinflussen?
- Wo verschwende ich aktuell noch Energie durch Fokussierung auf den Circle of Influence, ohne dass sie wirksam sind?
- Wo ertappe ich mich selbst beim Jammern?
- Wo ärgere ich mich über Rahmenbedingungen, die nicht mehr zu ändern sind?
- Wo bleibe ich zu lange in den Gedanken der Nicht-Akzeptanz stecken: „Das darf nicht sein“, „Das ist ungerecht“ oder „Das kann nicht sein“.

- Wo wälze ich ein Veränderungsthema, das mich belastet, immer wieder hin und her, ohne dass es eine Lösung gibt?
- Wo möchte ich nicht mehr zulassen, dass äußere Faktoren, die ich ohnehin nicht mehr ändern kann, mich nur belasten?

Lassen Sie nicht zu, dass Dinge, die Sie nicht beeinflussen können, Sie belasten! Machen Sie sich Folgendes deutlich: Jeder Mensch hat die Wahl, welchen negativen Faktoren in Veränderungsprozessen er gestattet, dass sie ihn bedrücken. Sie können bewusst entscheiden, wo Sie Ihr kostbarstes Gut – Ihre Lebensenergie – unwirksam verschwenden oder wirksam aufwenden möchten. Nutzen Sie Ihre Freiheit zur eigenen Entscheidung und Ihren eigenen Willen. So wie Covey sagte: „You are the programmer“ ([28], S. 148).

Akzeptieren Sie stattdessen das, was sie nicht beeinflussen können. An dieser Stelle höre ich oft von Seminarteilnehmern oder Klienten im Coaching: „Ich will aber nicht resignieren.“

- Hier ist es wichtig, sich zu verdeutlichen, dass akzeptieren nicht resignieren bedeutet.

Ganz im Gegenteil, denn die hier empfohlene aktive Akzeptanz führt ja gerade nicht zu resignativer Passivität. Durch die kombinierte Betrachtung des Circle of Influence und des Circle of Concern weist das Modell den Weg hin zu aktiver Veränderung im Circle of Influence. Gleichzeitig mit der Akzeptanz der Themen im Circle of Concern wird die Aktivität in den Bereichen, die Sie noch gestalten können, verknüpft.

- Eine empfehlenswerte Strategie zum Umgang mit den Veränderungsthemen im Circle of Concern ist, diese Themen zu akzeptieren und sich stattdessen auf das zu besinnen, was man auch aktiv beeinflussen kann – also die Energie auf den „Circle of Influence“ zu lenken.

Diese Form der aktiven Akzeptanz stärkt die Gelassenheit, die sich viele Menschen im Umgang mit den vielfältigen Veränderungen unserer Zeit wünschen.

Vielleicht kennen Sie das sogenannte Gelassenheitsgebet:

Gib 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.

Wenn Sie sich auf den Weg machen, die Themen in Ihrem Circle of Concern besser zu akzeptieren, dann stellen Sie sich bitte innerlich darauf ein, dass Menschen üblicherweise auf dem Weg zur Akzeptanz verschiedene Stufen durchlaufen. Dies kann sehr gut anhand des 7-Phasen-Modells der emotionalen Reaktionen in Veränderungsprozessen nach Streich [29] verdeutlicht werden (vgl. Abb. 7.4).

Menschen durchlaufen in Veränderungsprozessen auf ihrem Weg die abgebildeten Phasen in unterschiedlicher Geschwindigkeit, die einen schneller, die anderen langsamer. In allen Fällen gilt jedoch: Die Akzeptanz der Veränderung ist Voraussetzung dafür, dass Menschen wirklich bereit sind, sich auf den Weg der Veränderung zu begeben und das Neue in ihren Alltag zu integrieren. Dabei ist zwischen einer rationalen Akzeptanz und einer emotionalen Akzeptanz zu unterscheiden. Grundsätzlich akzeptiert ein Mensch eine Veränderung zuerst rational und erst im zweiten Schritt auch emotional. Erst die emotionale Akzeptanz einer nicht mehr beeinflussbaren Veränderung ebnet den Weg, um sich für die folgenden Veränderungen wirklich innerlich zu öffnen.



Abb. 7.4 Stufen der Veränderung auf dem Weg zur Akzeptanz

Für den ersten Schritt der rationalen Akzeptanz finden sie nachfolgend ausgewählte Impulse:

- Die hohe Veränderungsdynamik dieser Tage kann dabei unterstützen, unabänderliche Themen besser zu akzeptieren. Denn die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine unliebsame Situation auch ohne Ihr Zutun wieder schnell verändert, ist sehr hoch. Ich erinnere mich an einen Seminarteilnehmer, der an dieser Stelle erzählte, dass er einen Job, den er eigentlich sehr mochte, gekündigt hatte, weil er seinen neuen Chef mangels Kompetenz nicht akzeptieren konnte. Er musste dann laut Vertrag drei Monate nach seiner Kündigung noch in der alten Firma weiterarbeiten und in der letzten Woche verkündete dann eben dieser ungeliebte Chef, dass er nun auch in eine neue Position weiterziehen würde. So ist es manchmal gut, sich innerlich rational zu verdeutlichen: „Auch das geht vorüber.“
- Bitte verdeutlichen Sie sich auch immer wieder, dass in einer Situation, die wir weder verändern noch verlassen können, rein rational betrachtet, nur noch die Akzeptanz dessen, was ist, als sinnvolle Strategie übrig bleibt. Denn sich kontinuierlich dagegen zu sträuben, hieße ebenso kontinuierlich unzufrieden zu sein oder zu leiden. Ihre Wahl. Verdeutlichen Sie sich dazu mehrmals täglich folgenden Satz: „Ich kann mich so stark gegen die Realität sträuben wie ich will, dadurch wird sich nichts ändern. Ich werde mir so nur selbst mein Leben noch schwerer machen.“
- Es ist sehr hilfreich, mit sogenannten Affirmationen zu arbeiten. Affirmationen sind eine sehr effektive Methode, um sich innerlich zu führen und seine Gedanken positiv zu beeinflussen. Das funktioniert wie folgt: Zunächst formulieren Sie einen Satz in die gewünschte Richtung, beispielsweise: „Es ist wie es ist, das ist zu akzeptieren.“ Diesen Satz sollten Sie dann in Ihren Alltag integrieren. Am besten finden Sie dazu Rituale. Sie können ihn dazu laut aussprechen (z. B. immer morgens vor dem Spiegel), in Gedanken wiederholen (auf dem Weg zur Arbeit) oder auch aufschreiben (auf ein Post-it und an die Wohnungstüre hängen). Um die Wirksamkeit zu erhöhen, sollte man die Affirmationen so häufig wie möglich täglich wiederholen.

Für den zweiten Schritt der emotionalen Akzeptanz finden Sie nachfolgend ausgewählte Impulse:

- Der Weg zur Akzeptanz ist – wie im Phasenmodell nach Streich visualisiert – von vielfältigen Gefühlen gekennzeichnet. Beispielsweise Wut, Schmerz, Trauer oder Aggression. Es ist wichtig, diese Gefühle mental einzuplanen und auch

zuzulassen. Ein Unterdrücken der Gefühle wäre kontraproduktiv, es würde einen Menschen nicht zur nächsten Stufe der Akzeptanz führen. Gefühle sind ein in uns Menschen verankerter gesunder Mechanismus der Verarbeitung, der uns eine Stufe weiter in Richtung Veränderung führt. Dazu finden Sie weiterführende Ausführungen im nachfolgenden Kapitel 8.

- Ein oft geäußelter innerer Widerstand gegen den Weg der emotionalen Akzeptanz lautet: „Die Situation zu akzeptieren bedeutet doch, dass ich die Situation gut finde. Und dann mache ich doch nichts mehr dagegen.“ Hier ist es wichtig, zu verinnerlichen, dass Akzeptanz nicht heißt, dass Sie die Situation lieben müssen. Akzeptieren heißt, das anzuerkennen, was IST – die Realität, so wie sie gerade ist, anzunehmen. Um dann zu schauen, wo ein Gestaltungsspielraum besteht, sie zu verbessern.
- In einer Situation, in der Sie *äußerlich* nichts ändern können (nichts an den Inhalten der Veränderung und nichts an den äußeren Umständen der Veränderung), bleibt Ihnen immer (!) die Möglichkeit der *inneren* Veränderung. So könnten Sie beispielsweise versuchen, auch das Positive in einer Situation zu suchen. Eine Übung zur inneren Führung finden Sie im nachfolgenden Kapitel (Abschn. 8.2).
- Manchen Menschen fällt es auch schwer, etwas zu akzeptieren, da dies damit verbunden ist, dass sie sich eingestehen müssen, das Thema nicht unter Kontrolle zu haben. Vielen Menschen ist es jedoch wichtig, ihr Leben zu kontrollieren. Falls Sie von sich ein ausgeprägtes Kontrollbedürfnis kennen, empfehle ich Ihnen hier gemeinsam mit einem Coach zu reflektieren, inwieweit hier eine Ausbalancierung möglich ist.
- Auch Gedankenspiele bieten manchmal gute Ansatzpunkte zur Bewältigung und Akzeptanz einer unliebsamen Veränderungssituation. Stellen Sie sich dazu folgende Fragen:
 - „Angenommen, ich würde die Situation emotional positiv annehmen, was würde ich dann tun?“
 - „Angenommen, ein guter Freund wäre in meiner Situation, was würde ich ihm raten?“

Dieser skizzierte Weg zur Akzeptanz bedeutet jedoch nicht, sich eine Situation unangemessen schönzureden und die eigenen wahren Gefühle zu verleugnen. Dies wäre eine falsch verstandene Akzeptanz.

Denn natürlich kann ein Mensch auch zu dem Ergebnis gelangen, dass er keinen der beschriebenen Wege zur Akzeptanz einer unliebsamen Veränderung gehen möchte. Dann bleibt noch die nachfolgend näher beschriebene Strategie: „Leave it“.

7.4 Leave it: Was beim Verlassen zu beachten ist

Wenn Sie eine Veränderung weder in Ihrem Sinne gestalten können noch einen Weg zur Akzeptanz finden, dann bleibt nur noch folgendes übrig: verlassen Sie die Situation.

Denn es bringt nur Nachteile mit sich, in einer Situation zu verharren, die Sie immer wieder runterzieht.

In der Praxis erlebe ich hier leider immer wieder, dass Menschen passiv in einer chronisch schlechten Situation steckenbleiben und z. B. in die innere Kündigung gehen. Dies stellt eine der schlechtesten Alternativen dar, denn dieser Zustand ist das Gegenteil von einem glücklichen erfüllten gesunden Leben. Oft ist der Zustand des Verharrens auch mit einer gewissen Trotzhaltung verbunden („Wenn die diesen Schwachsinn entschieden haben, dann mache ich jetzt nur noch Dienst nach Vorschrift“). An diesem Punkt ist es wichtig, sich zu verdeutlichen, dass es letztlich dem System – also dem Unternehmen – egal ist, ob ein einzelner Mensch unzufrieden in der inneren Kündigung verharrt – die Veränderungen werden trotzdem umgesetzt. Der einzelne Mensch dagegen verschwendet hier sein wertvollstes und knappes Gut: seine Lebensenergie!

- Um chronische Unzufriedenheit zu vermeiden, ist es manchmal besser, einen Schlussstrich unter das Alte zu ziehen und eine unbefriedigende Situation zu verlassen. Dies erfordert die Bereitschaft zu einer oft großen Veränderung.

Auch die Strategie des „Leave-it“ will proaktiv angegangen werden. Dabei sind einige Aspekte zu beachten:

- Falls sich ein Mensch bereits länger in einem Zustand der inneren Kündigung befindet, ist es gar nicht so leicht, hier wieder auszusteigen. Dazu finden Sie im Kapitel Abschn. [10.3](#) weiterführende Impulse.
- Auch eine chronisch ungute Situation zu verlassen, kann am Anfang schmerzhaft sein, ist aber dann auf lange Sicht viel besser. Verdeutlichen Sie sich die bekannte Weisheit: Lieber ein Ende mit Schrecken, als ein Schrecken ohne Ende. Weiterführende Impulse zur guten Bewältigung der Sorgen, Befürchtungen oder Ängste, die mit dem Verlassen einhergehen, finden Sie im nachfolgenden Kapitel (siehe Kap. 8).
- Auch wenn ein Mensch eine unliebsame Situation verlässt, so nimmt er doch sich selbst mit allen persönlichen Themen und Problemen mit. Ich empfehle genau zu prüfen, welche Probleme sich durch ein Verlassen der Situation lösen lassen und welche nicht! Das alleinige Wegrennen mit der Einstellung „Haupt-

sache weg“ birgt die hohe Wahrscheinlichkeit in sich, dass altbekannte Probleme in der neuen Situation einen Menschen wieder einholen.

- Es ist daher wichtig, immer auch einen Blick in den unsichtbaren Rucksack zu werfen, den man dabei hat, wenn man eine Situation verlässt (Abb. 7.5). Stellen Sie sich dazu folgende Fragen:
 - Wenn Sie sich an vergangene Erfahrungen mit der „Leave-it“-Strategie erinnern, welche Themen sind Ihnen immer wieder begegnet?
 - Gibt es einen roten Faden bei diesen Problemen bzw. ein Muster, das Sie erkennen können? Welche Problemstellungen sind an verschiedenen Orten und in verschiedenen Kontexten immer wieder aufgetaucht?
 - Was könnte Ihr Anteil daran sein? Welche inneren Einstellungen, Erwartungen, Denk- und Verhaltensmuster könnten dahinterstecken?



Abb. 7.5 Einblick in den unsichtbaren Rucksack

- Welches dieser Themen sollten Sie bereits in Ihrer aktuellen Situation angehen, damit es Ihnen im neuen Umfeld nicht wieder gleichermaßen begegnet? Wen oder was brauchen Sie dazu? Was ist Ihr konkreter nächster Schritt?
- Voraussetzung für einen erfolgreichen Neustart ist immer die realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und eine möglichst gute Passung zu den Anforderungen einer neuen Situation. Hier empfehle ich vor dem Verlassen der aktuellen Situation, sich noch einmal eine Rückmeldung aus verschiedenen Perspektiven aus Ihrem bisherigen Umfeld einzuholen, um möglichst ohne blinde Flecken weiterzuziehen.

Zum Abschluss beleuchten wir noch einmal folgende Ausgangssituation näher: Ein Mensch befindet sich bereits seit längerer Zeit in einer als unglücklich empfundenen Situation. Er konnte diese weder verändern noch akzeptieren oder verlassen. Stattdessen verharrt er in Unzufriedenheit. An dieser Stelle möchte ich Ihnen über den nachfolgenden Praxisfall eine weitere Möglichkeit aufzeigen, diese nicht zufriedenstellende Situation aufzulösen:

Praxisfall: Eine andauernde unbefriedigende Situation auflösen

Mein Klient war Chefarzt in einem Klinikum, das privatwirtschaftlich geführt wurde. In der Klinik wurden ca. 1 Jahr, bevor unser Coaching-Prozess begann, diverse Maßnahmen eingeleitet, um die Gewinne des Klinikums zu steigern. Dies führte bei dem Chefarzt dazu, dass ihm in seinem Bereich diverse (renditesteigernde) Vorgaben zur Auswahl einer Therapie vorgeschrieben wurden, die aus seiner medizinischen Perspektive nicht die beste Wahl darstellten. Er hatte nach langen vergeblichen Diskussionen mit der Geschäftsleitung aufgegeben. In der Folge war er sehr unzufrieden und auch die Gespräche mit seinen (ebenfalls frustrierten) Oberärzten und Kollegen waren von gegenseitigem Leidklagen geprägt. Diese Unzufriedenheit schwappte auch bereits in sein Privatleben über. Seine Frau und Kinder konnten das Klagen nicht mehr hören und waren angesichts seiner schlechten Grundstimmung ebenfalls bereits frustriert.

Im Coaching-Prozess durfte mein Klient zunächst an die Klagemauer und mir alles berichten, was ihn frustrierte und belastete. Anschließend überraschte ich ihn mit folgender Intervention: Ich sagte ihm, dass das wirklich alles sehr schrecklich sei und ja auch nicht mehr zu beeinflussen, so dass nur die Möglichkeit bliebe zu kündigen und sich einen neuen Job zu suchen. Letzteres sollte ja schließlich auch kein Problem sein, da mein Klient in seinem Fachgebiet als Koryphäe galt und viele Kliniken ihn mit Kusshand nehmen würden. Hier stieg ich dann auch sofort ein und erkundigte mich nach seinen Kündigungsfristen und konkreten Alternativen.

Mein Klient reagierte wie von mir vermutet: Er war sehr irritiert und wenig willens, sich jetzt im Coaching mit Kündigung und Neubewerbung zu beschäftigen. Ich forderte ihn weiter heraus, indem ich meine kleine alte Waage zwischen uns stellte und nochmals die von ihm genannten Nachteile des Jobs aufzählte. Dabei stellte ich jeweils ein kleines Gewicht auf die linke Seite der Waage. Im Ergebnis lag die Waage dann auf der linken Seite auf dem Tisch auf. Dies animierte meinen Klienten dann zu dem Satz, dass es ja auch gute Aspekte am Job gäbe ... So öffnete sich eine Tür, die uns dann zu einer angemessenen Gesamtbetrachtung seiner beruflichen Situation führte.

Was ist hier geschehen? Immer wenn ein Mensch eine Situation, über die er klagt, nicht beendet, obwohl ihm das jederzeit möglich wäre (im Beispiel durch Kündigung), dann gibt es gute Gründe dafür. Nämlich die diversen Vorteile, die die aktuelle Situation auch für ihn mit sich bringt, die er jedoch ausgeblendet hat. Es ist ein typisches psychologisches Phänomen, dass Menschen sich in der Wahrnehmung auf die negativen Aspekte fokussieren und die ebenfalls noch vorhandenen guten Seiten ausblenden. Genau letztere kann man dann beispielsweise mit so einer paradoxen Intervention – wie oben beschrieben – hervorrufen.

In unserem Beispiel ging es dann so weiter, dass mein Klient anfang, mir von all den guten Seiten seines Jobs zu berichten. Beispielsweise von den internationalen Kongressen, die er alljährlich gemeinsam mit seiner Frau auf Klinikkosten besuchen durfte, davon, dass er in der Zeit, in der er seine Fachpublikationen schreibt, bei vollem Gehalt zu Hause arbeiten darf, überhaupt sein sehr üppiges Gehalt ... Und nicht zu vergessen: seine sehr netten Kollegen und das wunderbare Klima in der Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern etc. Für jeden Vorteil packte er dann ein kleines Gewicht auf meine Waage. Im Ergebnis kippte die Waage dann auf die andere Seite.

So war sehr schön visualisiert, dass das Gesamtpaket im Job für meinen Klienten positiv war (vgl. Abb. 7.6) und er sich daher natürlich jeden Monat wieder gegen eine Kündigung entschieden hatte. Nun wurde ihm sehr schnell klar, dass er sich für die unglücklichste aller Varianten im vergangenen Jahr entschieden hatte: Er hatte bei Betrachtung aller Aspekte einen insgesamt sehr guten Job, hatte sich aber sein Leben selbst vermiest, indem er sich in seinen Gedanken und Gesprächen auf die linke Seite unserer Waage konzentriert hatte. Dies kann man mit Bezug auf den gleichlautenden Bestseller von Paul Watzlawick getrost eine gelungene „Anleitung zum Unglücklichsein“ [40] nennen.

Was können wir daraus lernen? Wenn Sie sich mal dabei ertappen, dass Sie länger über eine Situation klagen, aber gleichzeitig diese durch das Verlassen der Situation nicht verändern, dann fragen Sie sich, wie Ihr Gesamtpaket

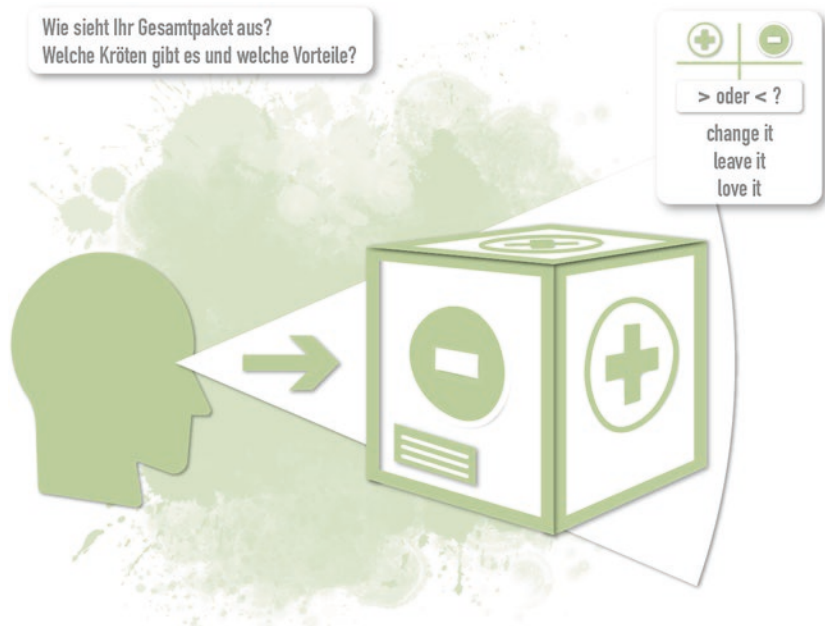


Abb. 7.6 Die gesamte Waage/das gesamte Paket betrachten

aussieht. Vielleicht ist dieses auch positiv und damit erklärbar, weshalb die Strategie „Leave it“ nicht in Frage kommt. Dann gilt es aber, die negativen Aspekte des Gesamtpakets als Preis dieses Pakets zu akzeptieren – so wie im vorherigen Abschnitt beschrieben.

In unserem Beispiel half die Betrachtung beider Seiten meinem Klienten von der gedanklichen Klagemauer wegzutreten und seinen Job wieder zufriedener anzunehmen. Zudem war ihm klar, dass die Nachteile seines aktuellen Jobs durch einen Jobwechsel nicht verschwinden würden, denn die Ökonomisierung im Gesundheitswesen ist ein branchenweites Thema und würde ihm genauso an anderen Kliniken begegnen – und dann womöglich nicht im Verbund mit all den Vorteilen seines aktuellen Jobs. So entschied er sich bewusst dafür, das aktuelle Gesamtpaket zu akzeptieren. Im nächsten Schritt erarbeiteten wir dann noch mit dem Modell des Circle of Influence diverse Gestaltungsmöglichkeiten, mit denen er im Klinikalltag die Folgen der Ökonomisierung für seine Patienten abbildern konnte. Dies führte im Ergebnis dazu, dass er wieder zufrieden mit seiner Arbeit war.

- Was sind Ihre wesentlichen Erkenntnisse aus diesem Kapitel? Bitte tragen Sie diese in Ihr Lerntagebuch ein (siehe Kap. 12, Abb. 12.1 und 12.2). So geht kein wichtiger Gedanke verloren. Wenn Sie das Buch fertig gelesen haben, können Sie im Lerntagebuch immer wieder schnell auf diese Erkenntnisse zurückgreifen und sie für Veränderungen in Ihrem Leben nutzen.

7.5 Impulse für Leser in einer Führungsrolle

1. Erklären Sie Ihren Mitarbeitenden das Modell des Circle of Influence. Visualisieren Sie das Modell und hängen Sie es entweder in Ihr Büro und/oder in das gemeinsame Besprechungszimmer.
2. Treffen Sie eine bewusste Unterscheidung zwischen den Themen, auf die Sie und Ihr Team aktiv Einfluss nehmen können, und den Themen, die sie nicht ändern können. Mitarbeitern ist diese Differenzierung oft nicht klar und sie verschwenden in der Folge unbewusst ihre Energie. Überprüfen Sie diese Aufteilung, indem Sie sich mit Dritten dazu austauschen und deren Perspektiven mit einbeziehen.
3. Reflektieren Sie folgende Fragen gemeinsam mit den Mitarbeitern:
 - a) Zum Circle of Concern: Wo können Sie Dinge nicht mehr beeinflussen? Wo verschwenden Sie aktuell noch Energie durch Fokussierung auf den Circle of Influence, ohne dass Sie wirksam sind? Wo ertappen Sie sich beim Jammern? Wo ärgern Sie sich über Rahmenbedingungen, die nicht mehr zu ändern sind?
 - b) Zum Circle of Influence: Wo haben Sie noch Einfluss in der Veränderungssituation? Wo möchten Sie Ihre Energie mehr in Gestaltungsmöglichkeiten lenken und Ihre Gedanken und Ihr Handeln stärker fokussieren? Wie genau können Sie die Veränderungssituation beeinflussen? Wie viel Aufwand ist Ihnen das wert? Wo liegen die Risiken, wo die Chancen? Wen oder was brauchen Sie dazu noch? Was ist ein guter nächster Schritt?
4. Lenken Sie die Aufmerksamkeit Ihrer Mitarbeiter immer wieder auf den Circle of Influence. Wenn Sie wahrnehmen, dass Mitarbeiter im Circle of Concern landen, führen Sie diese mit Fragen heraus. Beispielsweise mit der Frage: Können wir das noch beeinflussen oder liegt es im Circle of Concern und die weitere Beschäftigung damit wäre reine Energieverschwendung?

Wo können wir stattdessen noch gestalten und wo lohnt sich die weitere Diskussion mehr?

5. Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Passivität in einem Zustand der Unzufriedenheit keine Option ist. Dass der Grundsatz gilt: Change it, love it or leave it. Und jede dieser drei Optionen benötigt Veränderungsbereitschaft und Eigenverantwortung!

Ängste bewältigen und Ermutigung

8

Emotional intelligent Sorgen & Befürchtungen vor
Veränderungen bearbeiten und überwinden



Unangenehme Gefühle konstruktiv bearbeiten und
Ermutigung zur Veränderung

Überblick über die Inhalte dieses Kapitels

Emotionen sind ein natürlicher Begleiter von Veränderungsprozessen. Ängste bzw. Befürchtungen und Unsicherheiten halten uns oft davon ab, bereit zur Veränderung zu sein. In der Regel stellen wir uns unseren Befürchtungen oder Ängsten nicht gerne, blenden sie lieber aus und gehen in den Widerstand zur Veränderung.

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Emotionen entstehen und wie Sie emotional intelligent Ihre Ängste, Sorgen und Befürchtungen vor Veränderungen bearbeiten. Ich stelle Ihnen eine angstauflösende Methode vor, die Sie für Veränderungen öffnet. Da besonders die Angst vor Versagen und dem Scheitern in Veränderungsprozessen weit verbreitet ist und oft die Bereitschaft zur Veränderung verhindert, finden Sie darüber hinaus praxiserprobte Impulse für einen konstruktiven Umgang mit dieser Angstform.

Es braucht immer wieder Mut, trotz seiner Ängste bereit für Veränderungen zu sein und sich bewusst für eine als richtig und notwendig erkannte Veränderung einzusetzen. Mut und Angst sind kein Widerspruch, sondern vielmehr beides wichtige und sich ergänzende Komponenten, um zu einem stimmigen und eigenverantwortlichen Veränderungshandeln zu kommen. Mut ist zwar als Persönlichkeitseigenschaft bei Menschen unterschiedlich angelegt, ist aber auf dieser Basis weiter ausbaufähig. In diesem Kapitel erhalten Sie dazu ausgewählte mutstärkende Impulse.

Zum Ausklang finden Sie ein leidenschaftliches Plädoyer von Manuela Engel-Dahan, einer innovativen Unternehmerin, die einen MUT-mach-SALON gegründet hat.

8.1 Realitätskonstruktion und Emotionsausbildung

Wenn ein Team von Kollegen gemeinsam und gleichzeitig im Team-Meeting die Erläuterungen der Führungskraft zur geplanten Veränderung hört, so werden die Kollegen anschließend mit vielen unterschiedlichen inneren Vorstellungen und Bewertungen an den Arbeitsplatz zurückkehren. Wenn wir Menschen nun auf dieser Basis die Veränderungen ablehnen, kann dies zu unangemessenen Reaktionen führen, da die individuelle Realität meist nicht mit der Chef-Realität übereinstimmt.

Menschen filtern und interpretieren ihre Wahrnehmungen subjektiv geprägt von ihren individuellen Erfahrungen, Überzeugungen und Vorstellungen sowie ihres physiologischen und psychologischen Grundzustandes. Daher gibt es nicht die eine richtige Realität in Veränderungsprozessen. Die einzelnen Puzzle-Steine der Antworten und Beobachtungen zu Veränderungen werden bei jedem Menschen zu

einem anderen inneren Bild der Realität bzw. einem persönlichen inneren Modell der Veränderung vervollständigt (Pars-pro-Toto-Effekt). Sehr anschaulich verdeutlicht dies eine Geschichte von Watzlawick.

Die Geschichte vom Hammer erzählt nach Paul Watzlawick [40] (Abb. 8.1)

Ein Mann möchte Bilder aufhängen. Die Nägel dazu hat er, den Hammer hat er nicht. Er weiß, dass sein Nachbar einen Hammer hat und beschließt zum Nachbarn zu gehen und sich den Hammer zu leihen. Dann fällt ihm ein, dass der Nachbar ihn gestern nur sehr flüchtig begrüßt hat und viele Gedanken jagen durch seinen Kopf: War der Nachbar nur in Eile oder war die Eile nur vorgetäuscht und der Nachbar hat etwas gegen ihn? Was eigentlich, denn er hat dem Nachbarn ja nichts getan, der bildet sich was ein. Ihm kommen Zweifel, ob der



Abb. 8.1 Die Geschichte vom Hammer

Nachbar ihm den Hammer überhaupt borgt. Er denkt sich, dass er selbst einem Nachbarn sofort sein eigenes Werkzeug leihen würde. Warum kann sein Nachbar ihm diesen einfachen Gefallen einfach ausschlagen? Der bildet sich wohl ein, man sei auf ihn angewiesen – nur weil er den Hammer hat. Menschen wie der vergiften das Leben. Jetzt reicht es unserem Mann und er stürmt rüber zum Nachbarn, läutet und als der Nachbar öffnet, brüllt er ihn an: „Behalten Sie Ihren Hammer, Sie Rüpel!“

Die auf den Psychologen Richard Lazarus zurückgehende Emotionstheorie [41] geht davon aus, dass wir Menschen auf Basis der von uns individuell konstruierten Realität und subjektiven Bewertungen in der Folge unsere Emotionen ausbilden. Unsere Emotionen in einer Veränderungssituation werden demnach nicht dadurch hervorgerufen, dass ein Ereignis *geschieht*, sondern vielmehr dadurch, wie wir dieses Ereignis *wahrnehmen und bewerten*. Daher haben Menschen auch sehr unterschiedliche Emotionen in der Reaktion auf die gleiche Veränderungssituation.

Praxisbeispiel zur Verdeutlichung der Realitätskonstruktion und Emotionsausbildung

Im Unternehmen wird bekannt, dass der Reinigungsfirma gekündigt wurde. Mitarbeiter A hatte in seinem früheren Unternehmen die Erfahrung gemacht, dass dort kurze Zeit nach der Kündigung der Reinigungsfirma die Standortschließung verkündet wurde und er seinen Arbeitsplatz verlor. Mitarbeiter A bildet nun große Ängste aus, dass er wieder arbeitslos wird, und es kommt bei ihm zu diversen Stressreaktionen. Für Kollegen B, der bislang keine derartige Erfahrung gemacht hat, ist die Information der Kündigung der Reinigungsfirma ohne Bedeutung und er vergisst sie schnell wieder. Einige Wochen später wird im unternehmensinternen Intranet der Name der neuen billigeren Reinigungsfirma verkündet – von einer Schließung des Standortes war auch noch Jahre später keine Rede.

Ein guter Umgang mit unseren Emotionen in Veränderungsprozessen beginnt daher damit, dass wir uns immer wieder ins Bewusstsein rufen, dass es die eine Realität nicht gibt, sondern nur unsere individuelle Realitätskonstruktion.

- Die Annahme eines verbindlichen Realitätsanspruches, der Vorstellung von der einen richtigen Realität zum Zielbild der Veränderung sollten wir aufgeben. Emotionen wie Ablehnung oder Angst vor Veränderungen und Belastungsreaktionen entstehen durch die individuell gefilterten und verzerrten Wahrnehmungen und Bewertungen.

Die im Beispiel anschaulich beschriebene Gefahr einer im Nachhinein unnötigen Angstbildung und Stressreaktion ist in Veränderungsprozessen immer wieder vorzufinden. Dabei entstand der Stress weniger durch den Reiz von außen (Kündigung der Reinigungsfirma), sondern vielmehr, weil Mitarbeiter A die Situation als stressend bewertet hat.

Bevor wir eine Veränderungssituation vorschnell bewerten, ist es wichtig, neugierig und offen die „Realitäten“ aus verschiedenen Perspektiven einzusammeln. Dann können wir angemessener bewerten, ob wir zu der Veränderung bereit sind oder sie ablehnen, ob wir die Veränderungen fürchten müssen oder begrüßen können. Dies bildet die Basis für stimmigere Reaktionen. Im oben stehenden Beispiel der Reinigungsfirma hätte Kollege A vermutlich erst gar nicht die ganzen Ängste ausgebildet, wenn er sich dessen bewusst gewesen wäre und die Perspektiven seiner Kollegen beachtet hätte.

Reflexionsfragen für eine stimmigere Emotionsausbildung

Stellen Sie aktiv anderen Beteiligten im Veränderungsprozess Fragen, um deren Perspektive zu erkunden, damit sich ein angemessenes Gesamtbild ergibt. Nachfolgend einige Beispielfragen dazu:

- Was haben Sie denn wahrgenommen?
- Wie sieht aus Ihrer Sicht das neue Zielbild aus?
- Wie interpretieren Sie das?
- Wie könnte man die Situation noch verstehen und bewerten?
- Welche Vorteile könnte die Situation mit sich bringen?
- Was halten Sie von meiner Interpretation?

Halten Sie sich daher im Veränderungsprozess immer innerlich flexibel, indem Sie Ihre Interpretationen nicht nur regelmäßig im Austausch mit anderen überprüfen, sondern auch in Ihrer Sprachwahl bewusst die Flexibilität herausstellen (z. B. „Es könnte so sein“ statt „Es wird so kommen“; „Meine Perspektive ist ...“ statt „Das ist so richtig ...“) – denn Sprache formt Gedanken. Vermeiden Sie selbst gedanklich und sprachlich absolute Formulierungen wie z. B. „Das wird so kommen“, „Das ist so“ – denn es könnte auch ganz anders sein oder kommen.

8.2 Emotionale Intelligenz zur Bearbeitung

In der Regel stellen wir uns unseren Unsicherheiten oder Ängsten nicht gerne. Wir blenden sie lieber aus und gehen in den Widerstand zur Veränderung. Ängste bzw. Befürchtungen halten viele Menschen davon ab, bereit zur Veränderung zu sein.

Daher ist die intelligente Bearbeitung von Ängsten eine wichtige Kompetenz für die Entstehung von Veränderungsbereitschaft. In diesem Abschnitt biete ich Ihnen einen Einblick in Methoden der Emotionalen Intelligenz, die angstauflösenden Charakter haben und Menschen zur Veränderung öffnen.

Für alle Methoden der Emotionalen Intelligenz ist eine Haltung förderlich, die Ängste, Sorgen und Befürchtungen als normale menschliche Reaktion in Veränderungsprozessen akzeptiert. Aufbauend darauf gilt es, Gefühle von Angst anzunehmen und sie innerlich in den konkreten Situationen, in denen sie auftauchen, sogar näher zu beleuchten. Denn Gefühle tun uns nicht den Gefallen, zu verschwinden, wenn wir gegen sie ankämpfen, sie nehmen sogar eher an Intensität zu. Hier gilt der alte systemische Grundsatz: Druck erzeugt Gegendruck. Oft ist die Angst vor der Angst das viel größere Problem, im Vergleich mit der zugrunde liegenden Befürchtung.

Sich seinen Gefühlen von Angst oder Unsicherheit bewusst zu stellen, erfordert Achtsamkeit. Ein achtsames Hineinspüren in sich selbst, um hinter die Angst zu schauen bzw. die Ängste näher zu ergründen. Im inneren Dialog mit uns selbst hilft es, sich zu fragen:¹

- Wenn die Angst in uns eine Stimme hätte, was würde sie mir sagen?
- Vor was will die Angst mich warnen?
- Woher kommt sie überhaupt?
- Was wäre das Schlimmste, das passieren könnte?
- Wie kann ich mich darauf vorbereiten?
- Wen oder was benötige ich dafür?
- Was ist ein guter nächster Schritt?

Durch diese Fragen wird der emotionalen Überalarmierung im Gehirn eine realistische Risikoabschätzung gegenübergestellt. In den meisten Fällen wird das Risiko emotional überschätzt und die Beantwortung der Fragen verringert entsprechend den Widerstand gegen eine Veränderung. Oder die Beantwortung der Fragen weist uns auf eine realistische Gefahr hin und dann ist es gut, sich dieser möglichst früh zu stellen und die Handlungsoptionen zu beleuchten und zu ergreifen. Hier hat die Angst in uns dann ihren Nutzen entfaltet: Sie möchte uns auf etwas hinweisen, unsere Aufmerksamkeit auf etwas hinlenken, um uns vor etwas zu warnen. Wenn der ängstliche Teil in uns angehört wurde, also seinen Job erledigen konnte, dann kann er sich oft entspannen und zieht sich zurück.

¹An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Menschen mit einer Angststörung oder Depression zur Bearbeitung ihrer Ängste einer therapeutischen Begleitung bedürfen. Hier empfehle ich an dieser Stelle in Abschn. 8.3 weiterzulesen.

- Die große Kunst ist es, einerseits die aufkommenden Befürchtungen nicht wegzudrücken, sondern sich ihnen zu stellen, andererseits sich aber auch nicht von ihnen vereinnahmen zu lassen.

Eine wirksame Methode, diese Balance im Umgang mit Ängsten zu wahren, ist die Selbstführung mit der Methode des inneren Teams.

Die ganz normale Pluralität des menschlichen Innenlebens (nach dem Motto: Du bist viele) wird bei dieser Methode mit der Metapher eines inneren Teams beschrieben. Jedes innere Teammitglied steht dabei für einen inneren Aspekt oder Teil der gesamten Persönlichkeit (beispielsweise einen Perfektionisten in uns). Diese inneren Teammitglieder kann man in Selbstgesprächen gut hören. So haben Sie vielleicht Ihre inneren Anteile in Entscheidungssituationen innerlich miteinander diskutieren hören. Typischerweise äußert sich ein Persönlichkeitsanteil mit einer inneren Stimme, die sagt: „Stell Dich nicht so an und mach endlich ...“ und ein anderer Persönlichkeitsanteil äußert sich mit einer inneren Stimme wie beispielsweise: „Sei vorsichtig, überleg nochmal genau, das hat doch noch nie funktioniert ...“ In diesem Fall spüren wir hier innere Polaritäten bzw. zwei innere Widersacher in unserem inneren Team.

Bezogen auf die individuelle Veränderungsbereitschaft in einer speziellen Situation gibt es häufig zumindest zwei Teile in uns, die aktiv werden. Einen Teil, der eher vorsichtig auf Stabilität und Sicherheit achtet, und einen Teil, der vielleicht neugierig, interessiert und offen der Situation gegenübersteht. Der Teil, der stärker aktiviert ist, wird ohne gute Selbststeuerung automatisch das Ruder übernehmen und uns beeinflussen. Durch eine gute Selbststeuerung können dagegen beide Teile gehört und berücksichtigt werden. Der Teil in unserem inneren Team, der die Veränderung gut mitgeht, kann gezielt gestärkt werden. Dies erhöht die Veränderungsbereitschaft.

- Die Arbeit mit dem inneren Team bietet einen guten Zugang zu unseren Gefühlen und verschiedenen Anteilen der eigenen Persönlichkeit sowie die Möglichkeit, diese situativ bewusst zu steuern. So können wir einen konstruktiven Umgang mit ängstlichen Anteilen in uns finden und unsere Veränderungsbereitschaft gezielt stärken.

Emotional intelligentes Agieren erfordert, dass wir nicht nur die Anteile bewusst wahrnehmen und annehmen, die wir gerne mögen und als sehr hilfreich wahrnehmen, sondern auch die Anteile, die wir nicht besonders schätzen, beispielsweise die uns ängstlich, traurig, besorgt oder entmutigt sein lassen. Denn alle inneren Anteile sind wertvolle innere Ressourcen, die uns in einer Situation angemessen

reagieren lassen. Wie oben beschrieben bedarf es dabei einer guten Balance, sich auch den besorgniserregenden inneren Anteilen zu stellen. Die Arbeit mit dem inneren Team unterstützt dabei, diese Balance gut zu wahren.

- Die Gefahr, von unseren Ängsten blockiert oder gelähmt zu werden, wenn wir uns näher mit ihnen beschäftigen, kann durch die Erkenntnis gebannt werden, dass in jeder emotionalen Lage immer „nur“ Teile von uns aktiv sind.

Wenn wir das Gefühl haben, die Angst überrollt uns, gilt es sich innerlich zu sagen: „Dies ist der ängstliche Teil in mir, *ein* Teil in mir hat gerade Angst, aber ich bin nicht in Gänze die Angst, denn daneben gibt es noch andere Teile in meinem inneren Team.“ Wenn wir danach neugierig den anderen Pol in uns suchen, dann erhält der ängstliche Teil einen angemesseneren Platz und wird ausbalanciert – vielleicht von unserem inneren Manager, der sich zutraut, die Herausforderungen der Veränderung zu managen. So können wir daran arbeiten, selbst zu steuern, welche Teile wann in welcher Ausprägung zur Geltung kommen sollen. Wie ein Busfahrer der die Richtung bestimmt und lenkt – auch wenn die Mitfahrer hier Unterschiedlichstes äußern.

Praxisübung: Selbststeuerung – Selbstreflexion innere Anteile

Hinweise zur Vorgehensweise: Bitte nehmen Sie sich 30 Min. Zeit und sorgen Sie für eine ungestörte und ruhige Umgebung. Legen Sie Schreibmaterial bereit. Folgen Sie all Ihren Gedanken, Gefühlen und Wahrnehmungen wertungsfrei. Alles ist erlaubt, alles darf sein.

1. Holen Sie die aktuelle oder anstehende Veränderungssituation herbei und tauchen gedanklich und gefühlt darin ein. Wen oder was sehen Sie? Welche Gefühle und Gedanken tauchen auf? Hören Sie genau in sich hinein und hören Sie Ihren Gedanken zu. Was wird innerlich gesprochen? Notieren sie alle inneren Sätze, die Sie „hören“, bitte in zwei Spalten:
 - eine Spalte für kritische Stimmen,
 - eine Spalte für positive/zuversichtliche Stimmen.
2. Wenn Sie alles aufgeschrieben haben, lesen Sie sich diese Sätze noch einmal durch und fühlen Sie in sich hinein. Können Sie den beiden unterschiedlichen Persönlichkeitsanteilen, die sich hier gezeigt haben, einen Namen geben? Was fällt Ihnen spontan ein? Die ... Der ...
3. Welchen Wert hatten diese beiden Teile in Ihrem bisherigen Leben? Wo im Leben waren sie hilfreich? Da alle Teile eine Daseinsberechtigung haben,

haben diese auch immer einen individuellen Wert für uns. Sie meinen es gut. Was wollen diese Teile heute für Sie?

4. Nehmen Sie sich in den nächsten Tagen vor, diesen Teilen Aufmerksamkeit zu schenken und sie zu beobachten, um sie noch besser kennenzulernen.
5. Wenn Sie geübt sind und die verschiedenen inneren Anteile gut wahrnehmen können, entscheiden Sie aktiv in der jeweiligen Situation, wie das ideale Zusammenspiel der beiden Mitglieder Ihres inneren Teams aussehen sollte. Stellen Sie sich vor, es wären Mitglieder eines äußeren Teams – wie würden Sie diese führen? Was können Sie daraus für Ihre innere Führung lernen?

Zur vertieften Arbeit mit dieser Methode empfehle ich das Buch „Selbst in Führung“ von Ingeborg und Thomas Dietz [34] oder das Buch über das Innere Team von Schulz von Thun [35]. Beide Bücher zeigen praxisnah mit vielen Beispielen und Übungen zum Selbstcoaching auf, wie man auf eine innere Reise gehen kann, die eigenen Persönlichkeitsanteile erforschen und mit diesen in einen bewussten Dialog treten kann, um die Selbststeuerung auszubauen. Für ein vertieftes individuelles Arbeiten bietet zudem Coaching einen guten Rahmen.

8.3 Angst vor dem Scheitern und Versagen

Da die Angst vor Versagen und Scheitern in Veränderungsprozessen besonders weit verbreitet ist und oft die Bereitschaft zur Veränderung verhindert, finden Sie nachfolgend ausgewählte Impulse, mit Ängsten vor dem Scheitern konstruktiv umzugehen.

Tipps, mit der Angst vor dem Scheitern konstruktiv umzugehen und so die eigene Veränderungsbereitschaft zu stärken:

- Ausgangspunkt ist es, sich die Angst vorm Scheitern, vorm Versagen bewusst zu machen und zuzulassen. Denn oft hält diese Angst Menschen unbewusst von Veränderungen ab.
- Die oben bereits beschriebene lernorientierte Haltung ist ebenfalls förderlich. Thomas Edison sagte zu seinem Weg zur Erfindung der Glühbirne: „Ich bin nicht gescheitert. Ich kenne jetzt 1000 Wege, wie man keine Glühbirne baut.“ (Abb. 8.2) Oder ein weiteres Zitat von Henry Ford: „Ein Misserfolg ist lediglich eine Möglichkeit, nochmals klüger von vorne zu beginnen“. Auch dann, wenn etwas schiefgeht, sprechen wir nicht von Scheitern, sondern haben daraus gelernt. Was danach zählt, ist der Wille weiterzumachen und die Lernerfahrung konstruktiv dazu zu nutzen.



Abb. 8.2 Edison Glühbirne

- Ob ein Mensch etwas einerseits als Misserfolg/Versagen oder andererseits als Lernerfahrung und Station in seinem Lernprozess ansieht, ist individuelle Einstellungssache. Und diese Einstellung kann man ändern. Wirklich gescheitert ist ein Mensch erst, wenn er aufgibt und aus Angst vor dem Versagen keine Veränderungen mehr angeht.
- In diesem Kontext kann man auch das Prinzip der sogenannten „affordable losses“, der erträglichen Verluste, nutzen. Hierzu gilt es sich die Frage zu stellen: Welchen Einsatz bin ich bereit, maximal zu zahlen, um neue Erfahrungen in einem bestimmten Feld zu erwerben?

- Ein anderer Ansatz ist es, der Gefahr ins Auge zu blicken und diese zu konkretisieren. Bei der Angst zu scheitern verhält es sich wie bei allen anderen Ängsten: Angst wird nur verschwinden, wenn Sie sich ihr stellen. Die Angst ist oft schlimmer als das Scheitern selbst. Wie sieht der Worst Case ganz konkret aus? Was könnte wann genau geschehen? Wäre das wirklich ein Weltuntergang oder könnten Sie damit leben? Wie könnten Sie damit umgehen? Vielleicht könnte ein Plan B im Hinterkopf Sie ermutigen, das Risiko einzugehen? Oft sind unsere verschwommenen Versagensängste auch so groß, weil sie so verschwommen sind ... Je klarer wir sie fassen können, desto kleiner werden sie manchmal und in jedem Fall können wir uns heute schon überlegen, wie wir damit umgehen werden.
- Es ist auch sehr hilfreich, sich an vergangene Situationen zu erinnern, in denen Sie empfunden haben, dass Sie gescheitert sind. Wie haben Sie diese Situation bewältigt? Welche inneren Ressourcen bzw. persönlichen Fähigkeiten haben Sie hier gezeigt und genutzt? Fragen Sie vielleicht auch Ihr Umfeld nach Ihren Stärken, die Sie in schwierigen Situationen gezeigt haben. Verdeutlichen Sie sich, dass Ihnen diese Kompetenzen niemand nehmen kann und Ihnen diese auch künftig helfen, schwierige Situationen zu meistern. Fragen Sie sich, wie Sie diese Fähigkeiten dazu nutzen können, mit künftigen Hindernissen auf dem Veränderungsweg umzugehen.
- Die Angst zu scheitern, entsteht auch oft aus Perfektionismus und der damit verbundenen überhöhten, unrealistischen Erwartungshaltung an uns selbst. Schieben Sie daher Ihren inneren Perfektionisten mal zur Seite. In vielen Situationen verhilft dieser Ihnen sicher zu Spitzenleistung bzw. Qualität Ihrer Arbeit. Am Anfang von Veränderungen im VUKA-Kontext ist er jedoch hinderlich. Denn der Anspruch, hier alles richtig oder gar perfekt zu machen, ist von vornherein zum Scheitern verurteilt (siehe meine Ausführungen oben zu den Unwägbarkeiten der VUKA-Welt).
- Ebenso wenig können Sie es bei Veränderungen in der Regel allen Beteiligten Recht machen. „Versuche es allen Recht zu machen“ wäre daher so etwas wie eine Formel für Misserfolg.
- Oft steckt hinter der Angst vorm Scheitern auch die Angst vor der Bewertung durch andere Menschen, die Angst vor Ablehnung. Hier gilt es dann das Selbstvertrauen zu stärken und die persönliche Abhängigkeit von Dritten auszubalancieren. Dazu kann die Unterstützung in einem Coaching sehr sinnvoll sein.
- Ein letzter Impuls ist es, sich nicht auf das mögliche Scheitern mental zu fokussieren, sondern sich stattdessen auf das Veränderungsziel zu konzen-

trieren. Nicht unnötig viel Zeit damit verschwenden, was alles schiefgehen könnte, sondern das Ziel innerlich zu visualisieren: Wie genau sieht Ihr Zielbild aus? Wie wird es sich anfühlen, wenn Sie Ihr Veränderungsziel erreicht haben? Was ist Ihr erster Schritt auf dem Weg dahin? Immer wenn Sie denken „Ich werde versagen“, ergänzen Sie sofort innerlich „Ich kann es schaffen“.

8.4 Ermutigung zur Veränderung

Veränderungsbereitschaft braucht Mut. Es gilt in Veränderungen immer wieder auch mal etwas zu wagen, sich in mit Unsicherheiten oder Gefahren verbundene Situationen zu begeben, sprichwörtlich ins kalte Wasser zu springen und die eigenen Ängste dabei zu überwinden.

In Veränderungsprozessen sind viele Arten von Mut gefragt, z. B.:

- Mut, sich seinen Ängsten zu stellen
- Mut, vertraute Verhaltensmuster zu verlassen
- Mut, in unsicheren Situationen eine Entscheidung zu treffen
- Mut, sich mit einer neuen Idee zu zeigen
- Mut zu experimentieren
- Mut, Visionen zu realisieren
- Mut, Fehler zu machen
- Mut, sogar zu scheitern

All diese Mut-Situationen haben eines gemeinsam: Sie sind mit unsicheren und manchmal unangenehmen Gefühlen verbunden. Denn wer kann schon garantieren, dass mutiges Handeln zum Erfolg führt? Weil unser Gehirn von seiner evolutionären Entwicklung her auf Sicherheit und Risikovermeidung angelegt ist, scheuen wir dann oft den mutigen Schritt.

- Mut bedeutet im Veränderungskontext, sich trotz Unsicherheiten, Gefahren oder auch Widerständen bewusst für eine als richtig und notwendig erkannte Veränderung einzusetzen und in Veränderungshandlung zu kommen.²

²Manchmal kann es auch mutig sein, eine nach sorgfältigem Abwägen als nicht sinnvoll erscheinende Veränderung abzulehnen und damit dem sozialen Druck anderer zu widerstehen.

Ein mutiger Mensch ist somit nicht automatisch angstfrei, Mut und Angst sind kein Widerspruch. Mut und Angst sind vielmehr beides wichtige und sich ergänzende Komponenten, um zu einem stimmigen und eigenverantwortlichen Handeln zu kommen. Wie im vorherigen Abschnitt dargelegt, gilt es sowohl den inneren ängstlichen Anteil, der eher die Veränderung ausbremst, anzunehmen und wahrzunehmen als auch den inneren mutigen Anteil, der eher zur Veränderung antreibt. Die Herausforderung ist dann, beide Anteile zu einem sinnvollen Zusammenspiel zu führen und die Angst zuzulassen, ohne von ihr beherrscht zu werden:

- So sollte der mutige Teil gestärkt werden, um sich seinen Ängsten zu stellen und unbegründete oder überhöhte Ängste zu überwinden, und
- der ängstliche Teil sollte gehört werden, um ein unverantwortliches Handeln und Selbstüberschätzung zu vermeiden.

Wer in einer unsicheren und mit Gefahren verbundenen Veränderungssituation die Angst einfach ausblendet, ist nicht mutig, sondern naiv oder verantwortungslos. Kluger Mut bedeutet vielmehr einen intelligenten Umgang mit Ängsten gefunden zu haben und trotz Angst das zu tun, von dem Sie wissen, dass es richtig ist.

Die gute Nachricht: Kluger Mut ist erlernbar. Mut ist zwar als Persönlichkeitseigenschaft bei Menschen unterschiedlich angelegt, aber auf dieser Basis weiter ausbaufähig. Wie, das zeigt meine Kollegin Gracia Thum in ihrem Buch „Mut zu Veränderung“ [42] auf.

Mut zu erlernen beginnt damit, sich die vielen kleinen täglichen Mut-Situationen bewusst zu machen. Diese erkennen wir oft an einem Grummeln im Bauch oder Gedanken wie: „Eigentlich würde ich jetzt ...“. Es ist bereits eine Mut-Übung, sich diesen Momenten der inneren Unsicherheit, den Momenten, in denen eine Portion Mut fehlt, aktiv zu stellen. Genau hier beginnt der Aufbau von Mut als einer Kompetenz. Je klarer ich weiß, was ich aus Mutlosigkeit versuche zu vermeiden, desto bewusster kann ich beginnen, Alternativen zu entwickeln.

Nachfolgend finden Sie ausgewählte weitere Impulse zur Mut-Arbeit:

- Streichen Sie die „Eigentlich-Sätze“ aus Ihrem Kommunikationsmuster. Entscheiden Sie sich mutig dazu, es entweder endlich zu tun oder final zu lassen.
- Wer Visionen und Ideen zulässt, mögen sie auch noch so verrückt erscheinen, wird mutiger. Malen Sie sich immer mal wieder Veränderungen zunächst in Ihren Träumen aus. So führen Sie diese etappenweise in die Wirklichkeit.
- Erinnern Sie sich: Wann waren Sie das letzte Mal so richtig mutig? Welche persönlichen Stärken haben Sie dazu genutzt? Verdeutlichen Sie sich, dass

Ihnen diese inneren Ressourcen niemand mehr nehmen kann und sie Ihnen in der nächsten Mut-Situation auch gute Dienste erweisen werden.

- Wenn diese gerade identifizierten Stärken eine Farbe hätten – welche Farbe wäre dies? Kaufen Sie sich Klebepunkte in dieser Farbe und kleben Sie diese an Stellen in Ihrem Alltagsumfeld, an denen Sie so immer wieder an Ihre Stärken erinnert werden.
- Wie alles andere auch, braucht auch Mut-Arbeit ein Training – so wie die Mut-proben bei Kindern: Suchen Sie sich immer wieder (z. B. jede Woche eine) Herausforderung, in der Mut gefragt ist. Es empfiehlt sich dabei, nicht mit zu großen Erwartungen an sich selbst zu starten. Das Prinzip der kleinen Schritte macht bei der Entwicklung und Stärkung von Mut den meisten Sinn. Überprüfen Sie schrittweise, wie viel mehr möglich ist. Reflektieren Sie dabei immer wieder Ihre persönlichen Stärken, die Ihnen in den Mut-Situationen geholfen haben.
- Wenn Sie alleine es nicht wagen, mutig in eine Situation zu springen, bitten Sie Menschen in Ihrem Umfeld aktiv um Ermutigung. Reflektieren Sie, welche Impulse der anderen Sie konkret ermutigen und welche weniger. Was lernen Sie daraus über Ihre persönliche Mut-Dynamik?
- Schieben Sie Ihren inneren Perfektionisten ein Stückchen beiseite und erlauben Sie sich, Fehler zu machen.

Gastbeitrag von Manuela Engel-Dahan, Unternehmerin, Gründerin eines MUT-mach-SALONs:

Die Angst, mein treuer und MUT machender Begleiter

Ich heiße Manuela Engel-Dahan, seit 1984 bin ich Unternehmerin aus Leidenschaft. Mein zehntes Unternehmen, das Technologie-Unternehmen Lock Your World, habe ich vor 13 Jahren gegründet. Als Quereinsteigerin in einer Männerdomäne sind die Herausforderungen äußerst vielfältig. Ohne die zuvor bewältigten Ängste und die erlebte Stärke, die ich dadurch erst erfahren habe, hätte ich erlebte Niederlagen niemals ertragen und den Mut zum Durchhalten nie aufbringen können.

Wenn ich darüber nachdenke, so war mein ganzes Leben von den unterschiedlichsten Ängsten geprägt. Unternehmerin bin ich geworden, das weiß ich mittlerweile, weil ich mir selbst die Antwort auf das große „Warum“ geben wollte. Zu oft habe ich als Jugendliche auf die Frage „Warum ist das so, warum ist das nicht erlaubt, warum soll ich das jetzt tun?“ Die Antwort „Darum“ erhalten.

Das wollte ich nicht so hinnehmen, das hat mich ungemein angespornt. Mein Ziel: ein selbstbestimmtes Leben, gepaart mit dem Willen zu beweisen, dass meine Ideen in die Tat umgesetzt werden können und tatsächlich funktionieren.

Im Jahr 2017 habe ich den ersten hessischen MUT-mach-SALON gegründet. Ich gab ihm den Titel „Schafft die Angst ab!“. Damit wollte ich provozieren und Gleichgesinnte auffordern, gemeinsam über Ängste und deren Bewältigung zu sprechen, um daraus Mut zu schöpfen.

Intensive Impulse habe ich durch meine ehrenamtliche Arbeit als Vorbild-Unternehmerin erhalten. Seit 2014 besuche ich Schulen, Universitäten, Gründermessen usw., um junge Menschen, insbesondere auch junge Frauen, zu ermutigen, sich mit der Gründung eines Unternehmens zu beschäftigen. Ich möchte den Unternehmergeist befördern. Sehr oft habe ich Ängste hautnah gespürt, die insbesondere junge Menschen beschleichen oder andere nahezu in der beruflichen Entwicklung lähmen. Wiederkehrende Fragen: „Was will ich, welche Ziele soll ich verfolgen, wo fange ich an, wie werde ich erfolgreich, was mache ich, wenn das nicht klappt?“

Woher kommt diese Entscheidungsunfähigkeit, die Bewegungsstarre in unserer Gesellschaft, die ich wahrnehme? Wie schafft man Bewegung, wie münzt man sie um in Mut? Ich finde die Kraft in mir, schöpfe aus meinen Erkenntnissen. Bei meinen morgendlichen Waldspaziergängen mit den Hunden finde ich Antworten und schöpfe Energie für die Anforderungen, die mich täglich erwarten.

Meine Erkenntnisse möchte ich teilen. Nichts funktioniert ohne Mut! Mut geht nicht ohne Angst! Die Angst ist ein Scheinriese, der uns gar nichts Böses will, ganz im Gegenteil „er will uns nur schützen, dabei hat er uns schon oft erschreckt“. Lass ihn kommen, sprich mit ihm! Denn je näher er kommt und du nicht weg schaust, wirst du erkennen, wie freundlich er ist. Ein Scheinriese eben ...

Die Angst, die Befürchtungen sind nichts anderes als Schutzmechanismen, die auch greifen sollten, die uns, liebevoll betrachtet, Hilfestellung und Auskunft geben. Sachlich betrachtet, helfen, den Weg zu wählen, der ab dem Moment der Erkenntnis schützt, unabhängig davon, was davor gewesen ist ...

Was heißt das, Angst in Liebe anzunehmen? Es geht um die innere Einstellung. Das Empfindungsmaß und die Bereitschaft, auch Schmerz auszuhalten. Veränderungen und Anpassungen sind notwendig, um erfolgreich zu sein. Dabei müssen wir als Unternehmer*in selbstbestimmend agieren. Für mich ist mein innerer Kompass, der ein Zusammenspiel von Verstand, Gefühl und Intuition ist, der Richtungsgeber.

Weitermachen, umkehren oder Richtung ändern? In jedem Fall sind Anpassungen und ein Justieren notwendig, wenn es „nicht rund läuft“. Hinweise darauf kommen oft schleichend, manchmal subtil, ein andermal auch schmerzhaft. Aber immer erhalten wir „Botschaften“, die es zu klassifizieren gilt.

Auch erreichen uns unerwünschte Warnungen, die wir ignorieren möchten, weil unser erstrebtes Ziel vielleicht zu verführerisch ist. Wann also reagieren?

Wenn andere sagen, kehre um, wenn Warnungen kommen, wenn Harmonie fehlt,

wenn Unruhe ins Leben kommt, wenn du keine Kraft mehr hast, wenn du das Ziel nicht mehr siehst, dann stimmt etwas nicht!

In jeder Botschaft stecken wichtige Informationen, die es zu prüfen gilt:

Wer warnt und warum, also das Motiv! Dem Motiv sollte viel Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Wenn derjenige, der warnt, glaubwürdig erscheint und die Warnung zum Schutz ausgesprochen wird, weil es seine Aufgabe ist, weil er wohlwollend ist, weil er uns mag, vielleicht liebt, dann sollte man der Sache nachgehen!

Wenn derjenige, der warnt, glaubwürdig erscheint und die Warnung zum Kampf ausgesprochen wird, weil er unser Gegner oder Mitbewerber ist, dann sollte man der Sache nachgehen!

Sollte man Botschaften und Hinweisen nicht immer nachgehen?

Ich denke ja! Denn nur die eigene Aufmerksamkeit schützt uns! Nur wir selbst können uns schützen, denn nur wir selbst bestimmen unser Ziel!

Wir wissen es im Innern, die Ahnung, wenn eine Warnung echte Potenz hat, sie bringt uns manchmal auch in Rage. Das ist der Schmerz, wenn wir befürchten ...

- ... , dass wir einen Fehler gemacht haben,
- ... das Eingeständnis macht uns weniger wertvoll,
- ... , dass wir bereits zu viel investiert haben,
- ... , dass man uns dann auslachen wird,
- ... nicht mehr anerkannt und geliebt zu werden!

Wenn wir Angst vor dem „Danach“ haben, weil wir den Preis als zu hoch einschätzen, den wir bezahlen müssen, wenn wir verändern, was auch oft Umkehr bedeutet. Sei es finanziell oder mental.

Deshalb ist der Kummer so groß, wenn diese „Veränderungs-Aufrufe“ erscheinen, uns wie eine Wand vor das Gesicht geschoben wird, noch schlimmer, wenn die Wand zum Spiegel wird, nein, das ist schon manchmal zu viel. Das muss man auch verdauen ...

Aus meiner Sicht ist es absolut Zeit zur Veränderung, wenn man selbst das Ziel nicht mehr sieht. Dann muss neu fokussiert werden oder der Mut aufgebracht werden umzukehren, wenn dies notwendig ist. Eine Umkehr ist ein Veränderungsprozess, der uns manchmal nur bis zur letzten Kreuzung führt. Es gibt Situationen, da heißt es, zurück auf Anfang.

Eines ist dabei sehr schön: Wenn der Veränderungsentschluss gefasst ist, dann werden neue Energien frei und plötzlich fließt auch alles und ändert sich alles. Dann macht auch alles wieder Sinn!

MUT für die richtigen Entscheidungen, das Erkennen der Zeichen, die Wahrheit ist bereits in uns. Denn die Wahrheit kommt von innen. Meine These: „Stell dem Narzissten in dir den Strom ab und empfange die STIMME deines gesunden Menschenverstands!“

Bei meinen schwierigsten Entscheidungen habe ich meine wichtigsten Lektionen gelernt. Ich habe erkannt, welche Stärke in mir steckt, wenn ich mir keine Selbstvorwürfe mache, sondern mich selbst lobe für das, was ich erreicht habe, Mitgefühl für mich selbst aufbringe. Alle Entscheidungen, die ich in meinem Leben getroffen habe, sind in guter Absicht passiert. Im Nachhinein ist es leicht, Fehler zu finden, denn bei einer Analyse gibt es keine Unbekannten mehr. Ein Visionär sieht Dinge, die andere nicht sehen. Ein Visionär hat die Aufgabe, die Vision in die Realität zu bringen, damit sie als Anwendung für jeden nutzbar ist.

- Was sind Ihre wesentlichen Erkenntnisse aus diesem Kapitel? Bitte tragen Sie diese in Ihr Lerntagebuch ein (siehe Kap. 12, Abb. 12.1 und 12.2). So geht kein wichtiger Gedanke verloren. Wenn Sie das Buch fertig gelesen haben, können Sie im Lerntagebuch immer wieder schnell auf diese Erkenntnisse zurückgreifen und sie für Veränderungen in Ihrem Leben nutzen.

8.5 Impulse für Leser in einer Führungsrolle

Mit Veränderungsängsten konstruktiv umgehen und Mitarbeitende ermutigen

- Kommunizieren Sie möglichst frühzeitig und möglichst klar die Veränderungen an Ihre Mitarbeitenden. Begrenzen Sie, wo immer es Ihnen möglich ist, den Interpretationsspielraum im Flurfunk, um nicht unnötig Ängste entstehen zu lassen. Auch frühzeitige Kommunikation verhindert nicht alle Unsicherheit und Interpretationsverluste, aber sie schränkt den Interpretationsraum ein, bildet ein Gegengewicht zum Flurfunk und verhindert unnötig große Verunsicherungen und damit verbundene Belastungen.

- Um unnötige Streuverluste in der Kommunikation in Veränderungsprozessen zu vermeiden, ist die gemeinsame Formulierung von Kernbotschaften im Kreis der Entscheider/Gestalter der Veränderung wichtig. Missverständnisse und die damit potenziell verbundenen Ängste von Mitarbeitern können minimiert werden, wenn sich die Führungskräfte auf verständliche Inhalte und klare Formulierungen für den angestrebten Wandel einigen. Nur das, was klar kommuniziert wird, kann auch klar verändert werden. Gute Kernbotschaften verknüpfen die rationale und emotionale Ebene miteinander, sprechen die Mitarbeiter auf beiden Ebenen an. Kernbotschaften sind ein Set an verständlichen Aussagen, die alle relevanten Inhalte zur Kommunikation der Veränderung beinhalten. Dies ist nicht immer leicht, eine konkrete Anleitung dazu liefern Kühn & Kühn ([46], S. 511 ff.).
- Auch bei gut gemachter frühzeitiger aktiver Veränderungskommunikation werden Verunsicherungen und Verzerrungen durch Interpretationen bei den Mitarbeitenden bleiben. Hier hilft nur eins: Miteinander auf Augenhöhe im Dialog sprechen, mit viel Geduld und Zeit zum Klären von Fragen und Raum für Emotionen. Führen Sie sich vor Augen, dass es ein großer Vertrauensbeweis ist, wenn ein Mitarbeitender Ihnen von seinen Ängsten berichtet. Bedanken Sie sich am besten dafür. Sein bzw. ihr Mut, über Ängste zu sprechen, ist der erste wichtige Schritt für einen konstruktiven Umgang mit Ängsten.
- Seien Sie am besten ein Vorbild in der konstruktiven Bearbeitung von Emotionen, so wie es oben beschrieben wurde. Eine wesentliche Voraussetzung für eine gute äußere Führung im Umgang mit Mitarbeiteremotionen ist eine gute innere Führung der eigenen Emotionen im inneren Team.
- Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden kontinuierlich zu herausfordernden Situationen. Trainieren Sie gezielt den Mut Ihrer Mitarbeitenden. Bieten Sie sich nach jeder bewältigten Mut-Situation als Reflexionspartner an, um die gezeigten Stärken bzw. inneren Ressourcen der Mitarbeitenden herauszufiltern und im Bewusstsein zu verankern. Denn ein gutes Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten wirkt mutstärkend.

Balance Stabilität – Veränderung

9

Flexibilität braucht auch Stabilität: Die innere Stabilität in Veränderungsprozessen stärken



Bewusstes Ausbalancieren erhält und fördert die
Veränderungsbereitschaft

Beitrag meiner Kollegin Monika Feichtinger. Beraterin, Coach und Trainerin der Veränderungsinelligenz® GmbH.

Überblick über die Inhalte dieses Kapitels

Die hohe Dynamik der VUKA-Welt und die in agilen Konzepten geforderte permanente Veränderungsbereitschaft lassen manchmal den Wert der Stabilität und des Bewahrens vergessen. Bei aller Flexibilität, die Menschen in unterschiedlichem Maße mitbringen, braucht es immer auch ein gewisses Maß an Stabilität – Sicherheit in der Unsicherheit. Dies gilt es individuell auszubalancieren.

Für einen Teil der Menschen sind die vielen und häufigen Veränderungen der VUKA-Welt eine Bedrohung und überfordern sie. Für andere ist das eine langersehnte Entwicklung, die neue Möglichkeiten der Entfaltung bietet, und sie blühen auf. Die sogenannte Ambidextrie (Beidhändigkeit) bietet einen Gestaltungsspielraum für beide Gruppen. Das Managementprinzip Ambidextrie beschreibt die Anforderung, in Unternehmen das bereits bestehende Kerngeschäft in hoher Qualität zu stabilisieren und gleichzeitig mit radikalen Veränderungen strategische Innovationen aufzubauen. Das Konzept zeigt auf, dass beide Pole (stabilisieren – erneuern) gleich wertvoll sind und gut ausbalanciert einander brauchen. Sie reflektieren in diesem Kapitel das eigene Bedürfnis nach Stabilität und Veränderung, Ihren Gestaltungsrahmen im Konzept der Ambidextrie und erhalten Impulse für eine gute Balance der beiden Pole.

Einen weiteren Ansatz bietet das Konzept der Resilienz. Resilienz ist die physische und psychische Widerstandsfähigkeit eines Menschen in belastenden Situationen. Resiliente Menschen wissen, dass Veränderungen mit allen daraus resultierenden Belastungen zum Leben gehören und haben die Überzeugung, damit auch umgehen zu können. Dies macht es Ihnen leichter, Veränderungen aufgeschlossen zu begegnen. Daher biete ich Ihnen zum Abschluss dieses Kapitels eine Standortbestimmung zu Ihren Resilienzfaktoren und Impulse zur Stärkung Ihrer inneren Stabilität in Veränderungsprozessen.

9.1 Verändern versus Bewahren und Stabilität

Die hohe Dynamik der oben beschriebenen VUKA-Welt und die in agilen Konzepten geforderte permanente Veränderungsbereitschaft lassen manchmal den Wert der Stabilität und des Bewahrens vergessen.

Immer mehr Studien und Autoren beschreiben negative Reaktionen mit zunehmender Häufigkeit von Veränderungen [10] oder Ermüdungserscheinungen und eine damit abnehmende Veränderungsbereitschaft angesichts hoher Veränderungsfrequenzen ([11], S. 106). Auch wir beobachten, dass früher die Veränderungswiderstände vor allem darin begründet waren, dass die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer Veränderung angezweifelt oder das Vorgehen im Verände-

rungsmanagement kritisiert wurde, und es heute eher so ist, dass im hochdynamischen VUKA-Umfeld vielen Menschen einfach die Puste für weitere Veränderungen ausgeht. Sie sehen zwar die Notwendigkeit zum Wandel („wollen“ also durchaus), stoßen aber angesichts von Arbeitsverdichtung, hoher Dynamik und zunehmenden Komplexitäten an ihre Belastungsgrenzen („können“ also nicht mehr). Hier ist ein „Zuviel“ an Veränderung kontraproduktiv. Stattdessen wäre ein gutes Ausbalancieren von Stabilität und Veränderung auch in der VUKA-Welt sinnvoll für den Erhalt der Veränderungsbereitschaft.

Dass es immer einer Balance zwischen Verändern und Bewahren bedarf, kennen wir schon aus der Evolution.

Nach Darwins Lehre haben diejenigen Individuen, die zufällig an die vorhandenen Umweltbedingungen besser angepasst sind als andere, einen Selektionsvorteil und überleben häufiger. Eine Theorie, die sich bewährt und weiterhin auch Gültigkeit hat. So wird ein gewisses Maß an Veränderungsbereitschaft und permanenter Anpassungsfähigkeit immer erforderlich sein und vermutlich zunehmend relevant. Gerade aus dieser Dynamik heraus gewinnt auch der Gegenpol des Bewahrens zunehmend an Bedeutung. Wir Menschen brauchen eine Balance zwischen Verändern und Bewahren. Die Veränderungsbereitschaft steigt, wenn der Blick auf das, was beständig ist und bewahrt werden kann, geschärft wird.

Es gibt Situationen, in denen die Strategie des Bewahrens die erste Wahl sein wird. Wir alle kennen Aussagen wie: „Never change a winning team“ oder „Don't touch a running system“. Das hat oft auch Berechtigung. Das Problem ist jedoch, dabei zu erkennen, wann die Gültigkeitsdauer dieser Regel am Ablaufen ist. Denn wir wissen auch: „Der Hauptgrund für den Misserfolg war der Erfolg in der Vergangenheit!“

Als denkende Menschen können wir uns Veränderungen vorstellen und diese auch modellieren. Wir müssen nicht immer auf Ergebnisse warten. Allein diese Vorstellungskraft kann unterschiedliche Reaktionen in uns auslösen und unter Umständen die Veränderungsbereitschaft alleine durch Vorstellungen schon im Keim ersticken.

Alle Menschen haben schon viel an Veränderung in ihrem Leben erfahren und auch selbst bewirkt. Dies geschieht im Leben oft ohne unser aktives Zutun. Somit bringen wir Vorerfahrungen und Prägungen mit, die in den vorangegangenen Abschnitten beleuchtet wurden und die uns entsprechend beeinflussen.

Verharren wir zu sehr im Bewahren, führt dies im Extremfall zur Starrheit, und wenn wir es auf die Evolution beziehen, führt dort ein zu starkes Bewahren sogar zur Unfähigkeit, in einer veränderten Umwelt weiterzuleben und Bestand zu haben. Dies lässt sich durchaus auf die Arbeitswelt übertragen.

Doch was passiert bei zu viel Veränderung und wann ist dieses Zuviel erreicht? Wo liegt die Balance? Jeder hat vermutlich Erfahrungen mit chaotischen Situationen wie z. B. der **Corona-Krise** gemacht, die meist darauf zurückzuführen sind, dass zu viele Veränderungen auf einmal passieren. Hier wissen wir, dass wir diese besser meiden, da wir dort das Gefühl der Selbstwirksamkeit verlieren und uns unsicher fühlen. Und dennoch sind diese Situationen nicht immer zu umgehen.

- Beides hat seinen Wert, Verändern und Bewahren. Dass Sicherheit – und damit verbinden wir Stabilität – ein wesentliches Bedürfnis ist, zeigt schon Maslow mit seiner Bedürfnispyramide (vgl. Abb. 9.1). Insofern kann es entlastend sein, dass auch das Bedürfnis nach Stabilität und Sicherheit in dieser sich verändernden Welt ein sehr menschliches und sehr wertvolles Bedürfnis ist. Das verändert auch aller Wandel nicht. Insofern gilt es diesen Wert anzuerkennen und immer auch zu betrachten, wo es (noch) Stabilität gibt.



Abb. 9.1 Maslow

9.2 Ambidextrie: Dualismus der VUKA-Welt

Im vorherigen Kapitel ging es um die generelle Frage, welchen grundsätzlichen Wert Verändern und Bewahren und welche Berechtigung beide Seiten haben. In diesem Abschnitt widmen wir uns den Menschen mit unterschiedlichen Ausprägungen hinsichtlich dieser beiden Pole.

Wir stellen in unserer Beratungspraxis zunehmend folgenden Dualismus fest: Auf der einen Seite erleben wir Mitarbeitende, die im VUKA-Umfeld an ihre persönlichen Grenzen stoßen und deren Veränderungsbereitschaft entsprechend sinkt, und auf der anderen Seite Mitarbeitende, die im VUKA-Umfeld aufblühen und mit viel Engagement und Leidenschaft immer wieder neue Veränderungsmöglichkeiten entdecken und vorantreiben.

- Schon die Veränderungsstile in Abschn. 2.3 zeigen, dass Menschen aufgrund ihres Persönlichkeitsprofils grundsätzlich sehr unterschiedliche Ausprägungen hinsichtlich des Bewahrens und Veränderns mitbringen können. Veränderungen fordern oder überfordern entsprechend. Aufgrund unserer Persönlichkeitsstruktur haben wir Menschen hier unterschiedliche Grenzwerte.

So werden eher **stabilitätsorientierte Menschen** eher ein höheres Sicherheitsbedürfnis haben und stärker um das Bewahren bemüht sein. Sie werden in der Veränderung eher die Risiken und Probleme sehen und auch grundsätzlich eher abwartend und zurückhaltend agieren. Zuviel an Veränderung führt zu Überforderung und kann Blockaden und Rückzug auslösen. Dies verringert die Veränderungsbereitschaft. Hier braucht es Zeit, um sich auf die Veränderung einzustellen.

Extrovertierte veränderungsaffine Menschen tragen in sich das Bedürfnis nach Freiheit, Abwechslung und Flexibilität. Sie suchen die Veränderung, wenn sie sich nicht bietet. Neues und Veränderung sind ihr Lebenselixier. Ihnen kommt die permanente Veränderung aufgrund ihrer generellen Veränderungsbereitschaft grundsätzlich entgegen. Sie sehen hier Möglichkeiten, sich stärker zu entfalten, Freiheiten auszuleben, Dinge auszuprobieren. Manchen kann es gar nicht schnell genug gehen. Sie haben eher das Thema, sich im Trubel nicht zu verlieren.

Diese beiden Pole treffen heute in Organisationen in ihrer Unterschiedlichkeit teilweise spürbar aufeinander. Und allzu leicht werden dabei Schubladen aufgemacht und die „guten“ veränderungswilligen und -bereiten Mitarbeitende stehen den „schlechten“ Widerständlern und Bewahrern gegenüber. Teilweise spielt hier das Thema der Generationen (siehe Abschn. 10.5) zusätzlich eine Rolle. In einigen Organisationen werden agile Einheiten gebildet. Fehlt die entsprechende

Wertschätzung für beide Seiten (die konventionell bestehende und die neue agile), entstehen unnötige Gräben.

- In Organisationen entstehen oft vorschnelle Bewertungen der Mitarbeitenden. Die „guten“ Veränderungsbereiten, Agilitätsaffinen und die „schlechten“ Bewahrer und Verhinderer. Das ist schade und behindert Organisationen und Systeme, die Potenziale beider Seiten zu nutzen. Beide Seiten brauchen die Wertschätzung und die Toleranz füreinander, um effektiv und wirkungsvoll arbeiten zu können. Beide haben ihren Wert.

Häufig erlebe ich, dass sich Menschen, die eher stabilitätsorientiert sind, die Frage stellen, ob sie damit nun gar nicht mehr in die Organisation oder gar in diese Welt passen. Wie im vorangegangenen Kapitel ausgeführt, brauchen wir Menschen (wenn auch in unterschiedlichem Maße) immer auch Stabilität. Wir sind im Konzept der Veränderungsintelligenz® der Überzeugung, dass Agilität nicht an allen Stellen die Antwort sein kann und darf.

Vielmehr zeigt das Konzept der sogenannten Ambidextrie auf, dass es bis auf weiteres in Unternehmen immer auch Bereiche und Themen geben wird, in denen Stabilität und Sicherheit eine hohe Rolle spielen. Der Begriff der Ambidextrie hat seinen Ursprung im medizinischen Phänomen der Beidhändigkeit, welches Menschen beschreibt, die mit jeder Hand etwas völlig Unterschiedliches in gleich guter Qualität erledigen können – also im wahrsten Sinne des Wortes „beidhändig“ sind. Übertragen auf Unternehmen beschreibt Ambidextrie die besondere Herausforderung im Management, Parallelitäten zu steuern: Gleichzeitig auf der einen Seite das bereits bestehende Kerngeschäft in hoher Qualität zu stabilisieren und effizienzgetrieben zu optimieren und auf der anderen Seite mit radikalen Veränderungen neue, strategische Innovationen aufzubauen (vgl. Abb. 9.2).

- Das Konzept der Ambidextrie zeigt plakativ auf, dass es sowohl für agilitätsaffine als auch für stabilitätsorientierte Mitarbeitende mit der daraus resultierenden unterschiedlichen Grundbereitschaft zur Veränderung in der Regel eine gute Passung und eine stimmige Aufgabe in Unternehmen geben kann (vgl. Abb. 9.3). Diese gilt es zu finden, um dort die eigenen Qualitäten möglichst passgenau einzubringen.

Auch das Konzept der Ambidextrie ist kein Freifahrtschein für eine mangelnde Veränderungsbereitschaft. Jeder Mensch, auch die stabilitätsorientierten Persönlichkeitsstile, benötigen ein Mindestmaß an Veränderungsbereitschaft.

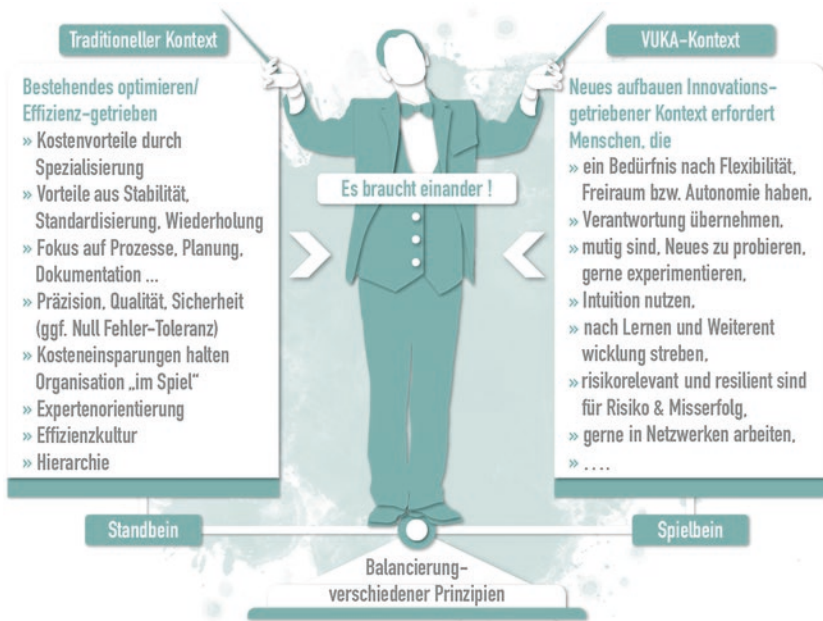


Abb. 9.2 Das Konzept der Ambidextrie in Unternehmen

Denn auch auf der linken Seite der Ambidextrie sind kontinuierliche Verbesserungsprozesse an der Tagesordnung. Nur der Grad der geforderten Veränderungsbereitschaft ist grundsätzlich geringer als auf der rechten Seite der Ambidextrie, der Fokus ist unterschiedlich. Zudem ist es wichtig, dass jeder Mensch immer wieder zumindest die nötige Veränderungsbereitschaft mitbringt, um sich aktiv das passende Umfeld zu suchen – mit Schwerpunkten auf der rechten oder linken Seite der Ambidextrie. Nur dies gewährleistet langfristig Erfolg und Zufriedenheit im Berufsleben.

Wir erleben in unserer Praxis immer wieder Klienten, die vor allem auf Basis von fachlichem Interesse oder Verdienstmöglichkeiten ein Umfeld gewählt haben, das von beständigem Wandel geprägt ist, obwohl sie selbst eine Persönlichkeitsstruktur aufweisen, die vom Wunsch nach Beständigkeit, Sicherheit, Ordnung und Struktur geprägt ist. Mit dem Ergebnis, dass sie belastet und unzufrieden sind, ihre eigentlichen Qualitäten nicht entfalten können und vergleichsweise schlechte Leistung erbringen. Die Erstellung eines Persönlichkeitsprofils wirkt dann oft ent-

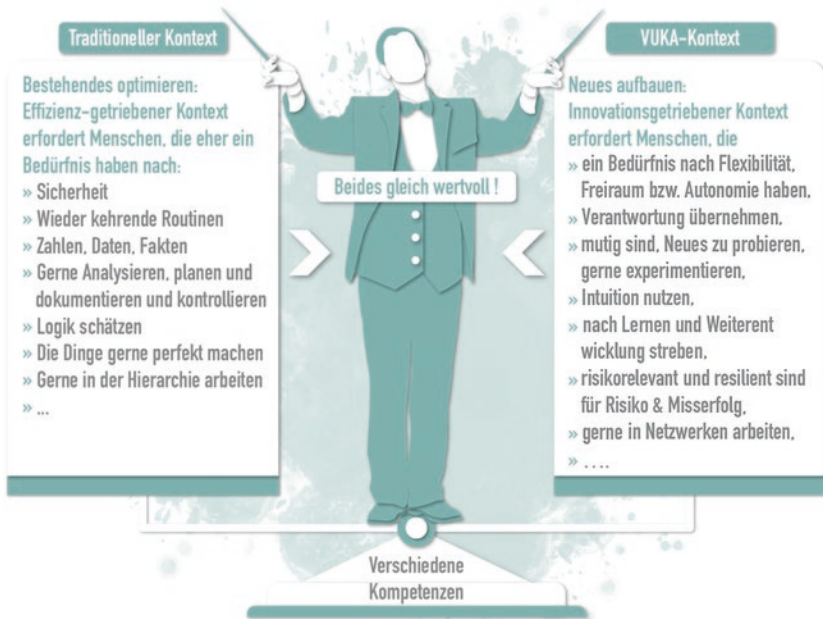


Abb. 9.3 Ambidextrie ermöglicht eine gute Passung zwischen dem eigenen Sicherheits- und Veränderungsbedürfnis und den Anforderungen des Arbeitsumfelds

lastend, da Ursache und Wirkung sofort klar werden und gleichzeitig die Erkenntnis gewonnen wird, dass es auch für sie ein passendes Arbeitsumfeld gibt – auf der anderen Seite der Ambidextrie.

Ebenso erleben wir regelmäßig Menschen mit einer hohen Agilitätsbereitschaft, die jedoch in einem Arbeitsumfeld gelandet sind, das von Routinen und wenig Veränderungen geprägt. Dies führt ebenfalls zu großen Unzufriedenheiten und Belastungen.

- Überprüfen Sie bewusst, ob Sie auf der für Sie persönlich stimmigen Seite der Ambidextrie in Ihrem beruflichen Umfeld arbeiten und leiten Sie ggf. Aktivitäten zur bewussten Neupositionierung daraus ab.

Nachfolgende Praxisübung bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre persönliche Passung zur Aufgabe zu bewerten und zu überdenken.

Praxisübung: Meine Persönlichkeit, meine Aufgabe, mein gutes Wirkungsfeld: Selbstreflexion – Standortbestimmung**Teil 1:**

Was entspricht mir, meinen Bedürfnissen und Präferenzen eher? (Hier geht es um die generelle Tendenz.)

Machen Sie bei der jeweiligen Aussage ein Kreuz. Seien Sie bitte ganz ehrlich zu sich selbst. Wenn möglich, bitten Sie auch Ihre Führungskraft oder eine Person, die dies beurteilen kann, um eine Rückmeldung. Verschiedene Perspektiven führen in der Regel zu einer realistischeren Standortbestimmung.

- Klare Vorgaben – Leitplanken, viel Spielraum
- Planung – Einfach mal probieren, experimentieren
- Organisieren – Munter drauf los
- Qualität – 80/20 reicht auch
- Regeln sind wichtig – Regeln sind eher unverbindliche Empfehlungen
- Routine – Abwechslung
- Geduldig – Ungeduldig
- Ein Schritt nach dem anderen – Hohes Tempo und Geschwindigkeit

(Diese kurze Selbsteinschätzung ersetzt in keiner Weise die fundierte Analyse des Insight MDI Verfahrens, kann aber durchaus einen Anhaltspunkt geben, ob Sie eher stabilitätsorientiert (links) oder agilitätsorientiert (rechts) ausgerichtet sind.)

Teil 2:

Nun überlegen Sie bitte, wie sich Ihre aktuelle Aufgabe gestaltet. Welche Anforderungen werden an Sie gestellt? Welche der oben genannten Aussagen sind, bezogen auf die Aufgabenstellung und die an Sie gestellten Erwartungen, zutreffend? (Hierbei geht es darum, wie Sie dies vom Anspruch Ihres Umfeldes erleben. Nicht, wie Sie sich dies wünschen.)

Bitte markieren Sie die relevanten Anforderungen in der obigen Aufstellung mit einem Ausrufungszeichen.

Teil 3:

Bitte reflektieren Sie mögliche Unterschiede zwischen Ihren persönlichen Präferenzen und Bedürfnissen und den Anforderungen an Sie aus Ihrem Umfeld:

- Wie gut ist die Passung?
- Welche Aufgaben und Themen passen gut zu mir? (Was hat mir in der Vergangenheit Freude gemacht, ist mir leichtgefallen?)

- Wo ist die Passung nicht (oder nicht mehr) gegeben?
- Gibt es an einer anderen Stelle im Unternehmen eine Aufgabe oder Themenstellung, die besser zu mir passt?
- Sollte ich mich verändern?
- Will ich mich verändern?
- Kann ich mich verändern?

Im Falle eines Veränderungsbedarfs, den Sie festgestellt haben, kann ein Coaching gut unterstützen.

9.3 Innere Führung zur Balance

Sowohl für agilitätsaffine als auch für stabilitätsorientierte Menschen wird die Fähigkeit zur inneren Führung immer wichtiger, um für sich eine jeweils passende Balance von Stabilität und Veränderung zu finden. Allerdings stellen sich den verschiedenen Persönlichkeitsstilen dabei unterschiedliche Herausforderungen:

Herausforderung innere Verankerung und Prävention – Impulse für Menschen, auf die eine hohe Dynamik positiv aktivierend wirkt, die sich darüber freuen, sich mit jeder Veränderung weiter zu entwickeln und etwas Neues zu lernen, für die Veränderungen Lebenselixier sind und die schnell bereit sind, sich in die nächste Veränderung zu stürzen:

Beschäftigte mit diesem Persönlichkeitsstil sind aufgrund ihrer ausgeprägten Veränderungsbereitschaft vor allem im VUKA-Kontext sehr gefragt. Bei aller Attraktivität für Arbeitgeber gilt es jedoch für sich selbst im Sinne der Prävention auf eine gute Balance zwischen inneren Bedürfnissen und dem stetigen äußeren Anpassungsdruck zu achten. Denn die Gefahr besteht, dass ein Mensch, der in hohem Maße beständig veränderungsbereit und flexibel ist, sich in den starken Volatilitäten der VUKA-Welt persönlich verliert.

Ich erlebe im Coaching immer wieder, dass sich ein Mensch zwar aus Unternehmenssicht immer wieder vorbildlich an sein Umfeld angepasst und die äußeren Vorgaben alle übernommen hat, aber dann irgendwann feststellt, dass sein Leben sich sehr fremdbestimmt entwickelt hat. Typische Aussagen sind hier: „Ich bin immer durch alle Türen gegangen, die sich mir zur Veränderung geboten haben, habe mich aber nie gefragt, ob das auch das ist, was ich wirklich möchte.“ Oder: „Ich bin jetzt irgendwie in einem Leben gelandet, das gar nicht zu mir passt.“ Dies ist eine potenzielle Quelle von persönlicher Unzufriedenheit, innerer Zerrissenheit und auch persönlicher Belastung.

Daher erfordert das Arbeiten in einem Umfeld mit beständigem Anpassungsdruck den ebenso beständigen inneren Zugang zu persönlichen Zielen und Bedürfnissen, zum individuellen Lebensleitbild und Wertegerüst. Wichtig ist auch die

Fähigkeit zu einer gesunden Abgrenzung gegenüber dem äußeren Veränderungsdruck, wenn es notwendig ist. Dies mindert angesichts einer hohen Bereitschaft, sich immer wieder agil an äußere Veränderungen anzupassen, die Gefahren von persönlicher Orientierungslosigkeit und dient als innerer Kompass in der VUKA-Welt.

Im Sinne eines langfristig gesunden und zufriedenen Arbeitslebens ist hier eine stimmige Balance zwischen der schnellen flexiblen Anpassung einerseits und der inneren Orientierung und Verankerung in einem stabilen inneren Wertekern bzw. in einem eigenbestimmten Lebensleitbild andererseits essenziell. Dazu ist es hilfreich, sich zur inneren Führung immer wieder folgende Fragen zu stellen: Was will ich (!) schaffen in meinem Leben? (Nicht das, was andere von mir erwarten.) Wo will ich (!) etwas beitragen in meinem Leben? (Nicht das, was politisch korrekt ist.) Was bringt mir (!) Sinn in meinem Leben? Was sollte in meinem Leben passieren, damit ich (!) am Ende sagen kann, dass ich ein erfülltes und zufriedenes Leben geführt habe?

Herausforderung Marathon statt Sprint: Impulse für Menschen, die zwar die Notwendigkeit zu Wandel und Agilität verstehen und Veränderungen auch grundsätzlich interessant finden, jedoch zunehmend durch die stetigen Veränderungen an ihre Belastungsgrenzen stoßen. Menschen, die noch die Anforderungen bewältigen können, aber das Gefühl haben, dass ihnen bald die Puste für weitere Veränderungen ausgeht.

Hier gilt es Vorsorge zu treffen, damit die Veränderungsbereitschaft nicht irgendwann versiegt, weil diese Menschen einfach nicht mehr können. Angesichts der kaum mehr vorhandenen Ruhepausen in der VUKA-Welt gilt es zu lernen, die eigenen Kräfte gut einzuteilen.

In der „Vor-VUKA-Welt“ hat sich im Umgang mit Veränderungen ein Muster entwickelt, nach dem sich viele Menschen im Veränderungsprozess verausgabt haben und sich anschließend wieder erholen konnten. Dieses Muster haben viele Beschäftigte selbstverständlich auf die VUKA-Welt übertragen. Diese Sprint-Technik funktioniert allerdings in der VUKA-Welt nicht mehr.

Damit ihnen nicht die Puste und damit die Bereitschaft zu weiteren Veränderungen ausgeht, ist es wichtig zu erkennen, dass im Umgang mit der persönlichen Energie im VUKA-Kontext eher das Muster eines Marathonläufers oder eines Intervall-Trainings mit sehr kurzen Gehpausen benötigt wird. Für die Aufrechterhaltung einer gesunden Leistungsfähigkeit sind die Kenntnis und konsequente Nutzung von Stress- und Burn-out-Prophylaxe-Maßnahmen notwendig. Es ist wichtig, die individuellen Regenerationsfähigkeiten zu stärken. Empfehlenswert wäre es, sich hier die Unterstützung eines Coaches zu suchen.

Aus meiner Erfahrung hat sich das Konzept der achtsamkeitsbasierten Stressreduktion (Mindfulness-Based Stress Reduction – MBSR) sehr bewährt. Es gilt

gemäß einer Meta-Studie als die wirkungsvollste Burn-out-Prophylaxe und -Therapie. Mit dieser Methode wird eine wesentliche Voraussetzung zur Selbstführung trainiert: Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion.

Herausforderung reset: Impulse für Menschen, die die vielen Veränderungen nicht (mehr) gut bewältigen können, die eigentlich nur noch Dienst nach Vorschrift machen, innerlich gekündigt haben und sich freud- oder antriebslos durch den Arbeitsalltag schleppen und sich nach Stabilität, Ordnung, Struktur und Sicherheit sehnen.

Erinnern Sie sich an die Ausführungen in Kap. 7: Hier gilt es, aktiv und zeitnah die Optionen „change it“ und „leave it“ zu beleuchten. In einem passiven Muster stecken zu bleiben und in die innere Kündigung gehen, stellt eine der schlechtesten Alternativen dar. Dieser Zustand ist das Gegenteil von einem glücklichen erfüllten gesunden Leben und der einzelne Mensch verschwendet hier sein wertvollstes und knappes Gut: seine Lebensenergie!

Ich empfehle Ihnen hier mit der externen Unterstützung eines Coaches aktiv und zeitnah nach Handlungsalternativen zu suchen. Ein zu langes Verharren in einem nicht passenden Umfeld in einem Zustand der inneren Kündigung könnte sogar zur Selbstentwertung oder Selbstaufgabe führen.

Zudem ist es wichtig, zeitnah in eine Burn-out-Therapie wie beispielsweise MBSR einzusteigen, nicht zuletzt, um überhaupt wieder die notwendige Energie für einen Neustart zu entwickeln. Die Kosten der 8-Wochen-Kurse nach der MBSR-Methode (innerhalb von 8 Wochen je eine Abendveranstaltung pro Woche) werden aufgrund der wissenschaftlich nachgewiesenen Wirkung in der Regel von den Krankenkassen übernommen. Auf folgender Website des MBSR-Verbandes finden Sie zertifizierte Angebote in Ihrer Nähe: <https://www.mbsr-verband.de>.

Bei einem Neustart und einer eventuellen Suche nach einem neuen Job empfehle ich zudem, das oben beschriebene Konzept der Ambidextrie zu beachten. Verdeutlichen Sie sich, dass es nach wie vor Arbeitskontexte geben wird, die von vergleichsweise mehr Stabilität geprägt und genauso wertvoll für den Erfolg eines Unternehmens sind wie agile. Hier gilt es, sich eigenverantwortlich (wenngleich auch bei Bedarf mit externer Unterstützung eines Coaches) neu auf die individuell stimmige Seite der Ambidextrie zu führen, um sich künftig in einem Arbeitsumfeld mit einer stimmigeren Balance zwischen Veränderung und Stabilität vor Situationen der permanenten Selbstüberforderung zu schützen.

Diese Beschreibungen zeigen, dass Menschen an unterschiedliche Veränderungsgrenzen stoßen. Dabei gilt:

Auch wenn wir die Situation als solche oft nicht so schnell verändern können, die Bewertung der Situation können wir jedoch sehr wohl steuern.

Im Coaching und in Seminaren begegnen mir immer wieder Menschen in Veränderungssituationen, die gefühlt den Eindruck haben, es verändert sich alles und sie selbst stehen der Veränderung machtlos gegenüber.

In einer solchen Lage hilft zum einen die konsequente Anwendung des Circle of Influence, den Sie aus Kapitel Abschn. 7.1 kennen, um die Selbstwirksamkeit zu erhöhen und sich nicht mehr machtlos einer Veränderungssituation ausgeliefert zu fühlen.

Zum anderen kann es sehr hilfreich und heilsam sein, das Gesamtbild zu betrachten und nicht nur die Veränderungen im Blick zu haben, sondern den Fokus auch bewusst auf die Dinge zu legen, die sich nicht verändern, die stabil bleiben. Wenn ich mich in der Veränderung darauf fokussiere, was alles verloren geht, fühlt sich dies schwer an und macht mich gefühlt ohnmächtig. Wenn ich auch erkennen kann, was ich behalten darf und vielleicht sogar irgendwo eine Verbesserung sehe oder gar etwas loswerde, was mich schon länger stört, verändert sich das Bild und damit das Gefühl und die Bewertung der Situation.

- Nicht das, was passiert, ist das Entscheidende. Einfluss haben wir Menschen durch unseren Fokus und die Bewertung, die wir den Dingen geben. Im Trübel der Zeit und bei aller Fremdbestimmung bleibt uns eines, was uns niemand nehmen kann: die innere Steuerung und die eigene Bewertung von Situationen und Gegebenheiten.

Die individuelle Herausforderung ist es, sich immer wieder dem Strudel der Veränderungsdynamiken und der Sicht auf alles, was sich verändert, zu entziehen und den Blick auch auf das zu legen, was Bestand hat. Vergleichbar mit dem Lichtkegel einer Taschenlampe. Diesen können Sie auf die Veränderungsthemen ausrichten und sehen dann nur diese. Sie können jedoch auch die Seite der Bewahrung „anleuchten“, dann wird auch dort etwas erkennbar. Und zwischendurch treten Sie ein paar Schritte zurück und sehen das Gesamtbild mit allen Facetten. So kann die eigene Veränderungsbereitschaft durch eine neue Bewertung hinsichtlich Stabilität und Veränderung gestärkt werden.

Nachfolgend finden Sie eine Übung zur Stärkung des ganzheitlichen Blicks auf eine Veränderungssituation und einer angemessenen Bewertung.

Praxisübung: Selbstreflexion Verändern versus Bewahren – ganzheitliche Betrachtung und Bewertung

Hinweise zur Vorgehensweise: Bitte nehmen Sie sich eine Stunde Zeit und sorgen Sie für eine ungestörte und ruhige Umgebung. Folgen Sie all Ihren Gedanken, Gefühlen und Wahrnehmungen wertungsfrei. Alles ist erlaubt, alles darf sein.

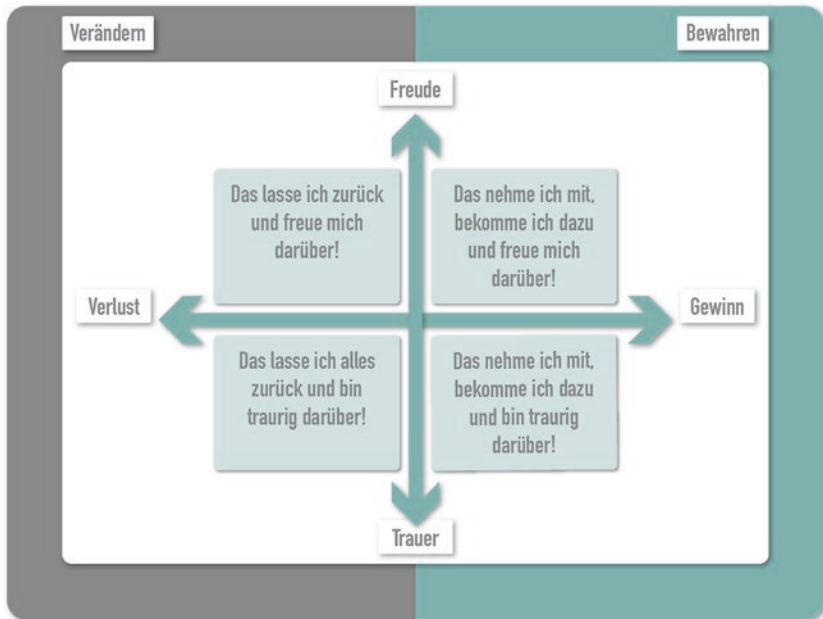


Abb. 9.4 Ganzheitliche Veränderungsmatrix

Legen Sie sich Stift und Papier zurecht, um sich alle Gedanken zu notieren, die Ihnen wichtig erscheinen. Gerne können Sie dazu die Matrix „Ganzheitliche Veränderungsbilanz“ (siehe Abb. 9.4) übernehmen und dort die Themen notieren.

Teil 1: In die Situation mit allen Sinnen eintauchen

Holen Sie sich innerlich die aktuelle oder anstehende Veränderungssituation herbei und tauchen Sie gedanklich und gefühlt darin ein (Bitte wählen Sie keine traumatisierende Veränderungssituation! Diese sollten Sie nur in Begleitung eines Therapeuten bearbeiten). Welche inneren Bilder sehen Sie, welche Worte oder Geräusche hören Sie?

Erforschen Sie neugierig alles, was an Gedanken und Gefühlen hochkommt, ohne diese gleich zu bewerten oder zu interpretieren. Es geht im ersten Schritt erst einmal darum, möglichst viel wahrzunehmen. Eine zu schnelle Bewertung oder Analyse würde weitere wichtige Wahrnehmungen behindern.

Achten Sie darauf, dass Sie jedem Quadranten der Veränderungsmatrix (siehe Abb. 9.4) die gleiche Aufmerksamkeit schenken. Ich empfehle hier, die

Uhr auf jeweils zehn Minuten zu stellen und das nachfolgend beschriebene Vorgehen auf alle vier Quadranten anzuwenden.

Teil 2: Ganzheitlich wahrnehmen

Konzentrieren Sie sich in den nächsten zehn Atemzügen ausschließlich auf das Einstromen und Ausstromen Ihres Atems. Den Atem nur wahrnehmen, wie er ist, ohne ihn zu verändern oder zu bewerten.

Tauchen Sie in die folgenden Fragen ein und gehen Sie auf die Suche nach Antworten:

- Was macht mich traurig? Was muss ich zurücklassen, was verliere ich (das können Menschen, Gewohnheiten, Einstellungen, Erlebnisse sein)?
Verweilen Sie hier, machen Sie sich Notizen.
- Was könnte mich auch freuen es (endlich) loszuwerden?
Verweilen Sie auch hier und machen Sie sich Notizen.
- Was möchte ich auf jeden Fall in die Veränderung mitnehmen und freue mich darüber?
Verweilen Sie hier, machen Sie sich Notizen.
- Was bekomme ich dazu? Was freut mich am Neuen/Anderen? Was ist interessant?
Verweilen Sie auch hier, machen Sie sich Notizen.

Teil 3: Die Seite des Bewahrens

Tauchen Sie nun gefühlt in die Seite des Bewahrens ein.

Nehmen Sie die Dinge, die auch künftig Bestand haben werden, bewusst zur Kenntnis und geben Sie diesen auch die entsprechende Bewertung. Auch kleine Dinge können Stabilität geben.

Sollte die Liste noch nicht so umfangreich sein, gehen Sie weiter auf die Suche. Schauen Sie auf ihr gesamtes Leben, auch außerhalb des beruflichen Kontexts. Was hat alles auch nach der Veränderung noch Bestand? Füllen Sie die Bilanz des Bewahrens.

Gibt es einen Gegenstand, der dieses Gefühl zum Ausdruck bringt?

Gibt es ein inneres Bild, das entsteht, wenn Sie in die Seite des zu Bewahrenden eintauchen? Welche positiven Gefühle verbinden Sie damit? Speichern Sie dieses Bild innerlich ab oder noch besser, machen Sie sich auf die Suche nach einem Bild oder einem Gegenstand, der dieses Gefühl repräsentiert und binden dies in Ihren Alltag mit ein.

Teil 4: Gesamtbilanz ziehen

Betrachten Sie das Gesamtergebnis.

Wenn Sie alles in die Betrachtung mit einbeziehen: Wie ist die Waage zwischen Veränderung und Bewahren ausgerichtet? Wie fühlt es sich jetzt an? Welchen Unterschied gibt es zu den Gefühlen vor dieser Übung?

Braucht es noch ein Ritual, um etwas zu verabschieden (siehe Abschn. 6.4)?
Was sind die wesentlichen Erkenntnisse und/oder Impulse, die Sie aus dieser Reflexion mitnehmen?

9.4 Der Wert der Resilienz

Studien zeigen, wie oben dargestellt, immer wieder auf, dass viele Menschen angesichts von Arbeitsverdichtung, hoher Dynamik und zunehmenden Komplexitäten an ihre Belastungsgrenzen stoßen.

- Das Erreichen dieser persönlichen Belastungsgrenzen mindert entsprechend die Bereitschaft für weitere Veränderungen.

Daher gewinnt die Fähigkeit, widerstandsfähig gegenüber äußeren Belastungen und Krisensituationen zu sein und sie ohne anhaltende Beeinträchtigung durchzustehen, zunehmend an Bedeutung. Diese Fähigkeit wird in der Psychologie als „Resilienz“ bezeichnet.

Der Begriff stammt ursprünglich aus der Physik und bezeichnet die Fähigkeit eines Werkstoffes, sich verformen zu lassen und dennoch in die ursprüngliche Form zurückzufinden. Der resiliente Mensch gleicht also einem Stehaufmännchen, das sich immer wieder aufrichtet, auch wenn es umgestoßen wird.

- Davon ausgehend, dass die permanenten Veränderungsanforderungen und die hieraus entstehende Anforderung, die Veränderungsbereitschaft immer wieder zu aktivieren, eine Herausforderung darstellt, wird Resilienz mittlerweile als Kernkompetenz für Mitarbeitende bezeichnet.

Blicken wir auf die Welt und die Dynamik, die vorherrscht, so zeigt sich, dass Stressmanagement (alleine) auf Dauer keine Lösung ist. Im Stressmanagement geht es vorrangig darum, Dinge abprallen zu lassen, auch mal „Nein“ zu sagen, sich abzugrenzen. Bildhaft, wie ein Fels in der Brandung zu stehen. Stabil und fest, egal, wie die Wellen toben.

In der Resilienz wird häufig das Bild des Bambus verwendet. Tief verwurzelt zu sein, aber beweglich und flexibel zu bleiben. Hier kann auch ein harter Wind wehen, der den Bambus biegt. Dieser richtet sich immer wieder automatisch auf (vgl. Abb. 9.5).

Resilient zu sein im Kontext der permanenten Veränderungen und der daraus entstehenden Erwartung an die permanente Veränderungsbereitschaft der Menschen bedeutet, beweglich zu bleiben und den Veränderungen unangestrengt und flexibel begegnen zu können.

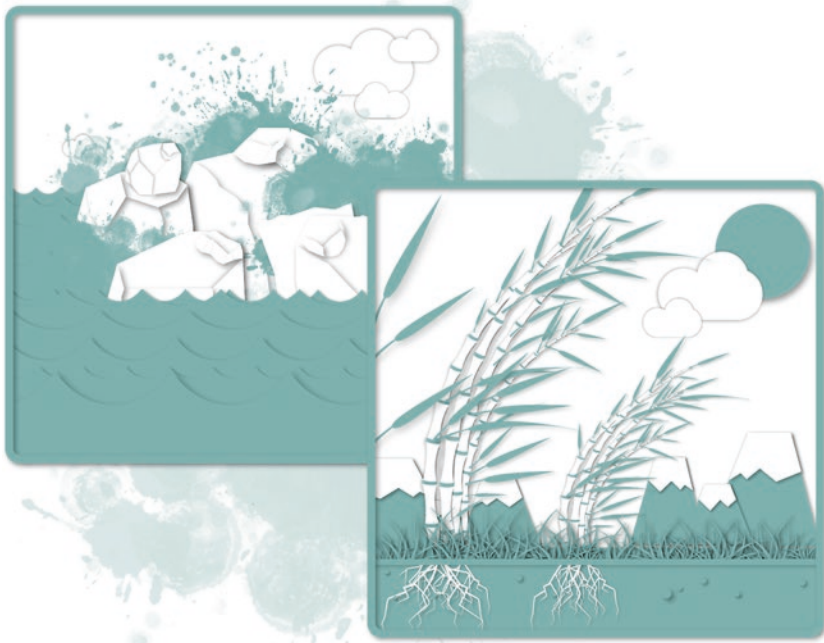


Abb. 9.5 Fels für Stress – Bambus für Resilienz

- Menschen mit einer stark ausgeprägten Resilienz wissen, dass Scheitern, Veränderungen und Schwierigkeiten zum Leben gehören. Sie haben die Überzeugung, damit auch umgehen zu können und im Zweifel gestärkt aus einer Situation hervorzugehen. Dies macht es leichter, in Veränderungsbereitschaft zu kommen.

Die gute Nachricht: Resilienz ist trainierbar und entwickelbar. Es gibt Faktoren, die bei starker Ausprägung positiv auf die Resilienzfähigkeit einwirken.

Sylvia Kéré Wellensiek zitiert in ihrem Handbuch Resilienz-Training Reivich und Shatté als Quelle [37], und benennt „sieben Säulen der Resilienz“. Monika Gruhl bezieht sich u. a. auf die sogenannte Kauai-Studie von Emy Werner und benennt sieben Schutzfaktoren [38, 39]. Mit diesen „Säulen/Faktoren“ arbeite ich seit vielen Jahren erfolgreich im Coaching und Training.

Tab. 9.1 Standortbestimmung zu den Faktoren für innere Stärke in belastenden Situationen

Schlüsselfaktoren	Typische Einstellungen bzw. Gedanken von mir	1–10
Optimismus	Meist geht es gut aus, das macht Sinn, ich bin zuversichtlich, ich vertraue auf das Gute ...	
Akzeptanz	Vorbei ist vorbei, ich fokussiere mich lieber auf Veränderbares, es ist, wie es ist ...	
Selbstwirksamkeit	Probleme sind Herausforderungen, irgendetwas geht immer, ich habe Einfluss ...	
Selbstverantwortung	Ich frage mich: Wie bringe ich das in Ordnung? Was kann ich tun? Ich kenne meine Verantwortung und die der anderen, ich kümmere mich auch um mich, ich setze mich für das ein, was mir wichtig ist ...	
Beziehungsorientierung	Ich bitte auch um Hilfe, gemeinsam geht es besser, ich vertraue anderen ...	
Lösungsorientierung	Ich gehe die Dinge an, werde aktiv, ich weiß was wichtig ist, ich setze Prioritäten, ich kenne meine Wünsche ...	
Zukunftsorientierung	Ich plane meine Zukunft und Sorge für mich, ich weiß, was ich will ...	

Quelle Monika Feichtinger

Standortbestimmung zu den Resilienzfaktoren

Treffen Sie zunächst eine Selbsteinschätzung und bitten Sie noch mindestens einen Menschen, der Sie gut kennt, die Aussagen ebenfalls zu bewerten. Holen Sie sich dieses Fremdbild im Sinne einer realistischen Standortbestimmung ein.

Bitte tragen Sie in die Tabelle in der rechten Spalte einen Wert zwischen 1 und 10 ein. 1 = trifft nicht zu, 10 = trifft in voller Ausprägung zu (Tab. 9.1).

Betrachten Sie die Gesamtauswertung. Wie resilient sind Sie? Diese Auswertung kann lediglich einen ersten Impuls geben und ist noch keine fundierte Analyse.

Werte mit einer geringeren Ausprägung sind gezielt trainierbar. Hier geht es darum, die Werte Schritt für Schritt zu entwickeln, um die eigene Veränderungsbereitschaft zu stärken. Ich empfehle Ihnen, sich hierzu entsprechende Trainingsangebote oder einen Coach zur Unterstützung zu suchen.

- Was sind Ihre wesentlichen Erkenntnisse aus diesem Kapitel? Bitte tragen Sie diese in Ihr Lerntagebuch ein (siehe Kap. 12, Abb. 12.1 und 12.2). So geht kein wichtiger Gedanke verloren. Wenn Sie das Buch fertig gelesen haben, können Sie im Lerntagebuch immer wieder schnell auf diese Erkenntnisse zurückgreifen und sie für Veränderungen in Ihrem Leben nutzen.

9.5 Impulse für Leser in einer Führungsrolle

Balance Stabilität – Veränderung wahren

Menschen sind unterschiedlich und bringen ihre individuellen Prägungen mit. Es ist wichtiger denn je, wo immer möglich, Mitarbeitende passgenau einzusetzen. Zu der Führungsrolle gehört immer mehr das Ausbalancieren

- zwischen Veränderung und Kontinuität,
- von stabilitätsorientierten und agilitätsaffinen Mitarbeitern.

Verdeutlichen Sie sich, dass gerade in einem dynamischen Umfeld zu beachten ist, dass nicht alles permanent in Bewegung ist, sondern es auch stabile Elemente gibt. Selbst auf der rechten Seite der Ambidextrie stoßen Menschen und Organisationen an ihre Grenzen und riskieren ihre Leistungsfähigkeit, wenn alles permanent in Bewegung ist. Der immer wieder geforderte individuelle Mut für Veränderungen in der VUKA-Welt benötigt auch ein gewisses Maß an Sicherheit. Hier muss eine Führungskraft immer wieder reflektieren, wo und wie sie auch in der VUKA-Welt eine gewisse Stabilität bieten kann, damit es nicht zu Überforderungen und Blockaden kommt.

Ich lade Sie ein, Ihr Umfeld und sich selbst sorgsam zu reflektieren:

- Nicht alles verändert sich. Beständiges sorgt für innere Stabilität und erhöht die Veränderungsbereitschaft. Welche Aufmerksamkeit geben Sie heute dem Anteil des Bewahrens? Besprechen Sie diesen Aspekt mit Ihren Mitarbeitenden und schaffen Sie dafür ein Bewusstsein.
- Welche Mitarbeitenden sind mehr an Veränderung, welche mehr am Bewahren interessiert?
- Welche Aufgaben/Themenstellungen haben eine sehr starke Ausprägung hinsichtlich Veränderung? Wo finden Mitarbeitende, für die Stabilität wichtig ist, Orientierung?
- Gibt es eine Zwei-Klassen Gesellschaft, die „guten Agilen“ die „schlechten Bewahrer ...“?
- Erfahren auch stabilitätsorientierte Mitarbeitende die entsprechende Wertschätzung? Wie bringen Sie die Wertschätzung hierfür zum Ausdruck?
- Sorgen Sie auch dafür, dass die Mitarbeitenden untereinander ihre unterschiedlichen Persönlichkeiten und Ausprägungen tolerieren und schätzen?

- Bezogen auf Veränderung und die Intensität haben Menschen unterschiedliche Geschwindigkeiten. Denken Sie daran: „Das Gras wächst nicht schneller, wenn Sie daran ziehen.“ Wo sind Mitarbeitende aktuell überfordert? Wie können Sie punktuell das Tempo reduzieren?
- Wenn sich viel verändert, schaffen Sie neue Rituale. Diese geben wieder Sicherheit und Orientierung. Welche Rituale können Sie beständig und verlässlich einführen?
- Nutzen Sie die ganzheitliche Veränderungsbilanz als Führungsinstrument im Führungsalltag der Veränderung.
- Wie resilient sind Ihre Mitarbeitenden? Wie können Sie die oben genannten Faktoren gezielt in der Führung unterstützen?

Veränderungsbereitschaft im Alter

10

In allen Lebensphasen lernbereit & flexibel sein
und Generationserfahrung nutzen



Von Erkenntnissen der Hirnforschung und einer
neuen Form der Souveränität

**Beitrag meiner Kollegin Monika Feichtinger. Beraterin, Coach und Trainerin der
Veränderungsintelligenz® GmbH.**

Überblick über die Inhalte dieses Kapitels

In einer Arbeitswelt, die sich weiterhin massiv verändern wird, werden sich viele Berufstätige auch im fortgeschrittenen Alter in einer historisch einmaligen Größenordnung für neue Tätigkeiten und Berufsbilder fit machen müssen. Ich erinnere an die OECD Studie (vgl. Abschn. 3.2). Dies erfordert von jedem Beschäftigten – völlig unabhängig vom Alter – eine lebenslang hohe Lern-, Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft. Dieses Kapitel beleuchtet:

- **Typische Fragen** oder Aussagen, die uns immer wieder in der Praxis begegnen, beispielsweise: „Ist es in einem bestimmten Alter nicht mehr möglich zu lernen oder lohnt sich der Aufwand noch?“, „Mit dem Alter wird man halt weniger veränderungsbereit.“
- **Die innere Kündigung:** Manche Menschen entscheiden sich in den letzten Berufsjahren für den Dienst nach Vorschrift oder die innere Kündigung – ohne Veränderungsbereitschaft. Ich zeige die Nachteile dieser Strategie auf und gebe Impulse zum Ausstieg aus diesem Verhalten.
- **Erkenntnisse der Hirnforschung** zu den Möglichkeiten der lebenslangen Veränderung und der generellen Lernfähigkeit im Alter. Dazu werden Erkenntnisse zur Neuroplastizität (die Fähigkeit des Hirns, sich immer wieder zu verändern) und Neurogenese (das Entstehen von neuen Neuronen im Gehirn) im Alter vorgestellt und dazu aktiviert, das Gehirn beweglich zu halten.
- **Den Wert der Erfahrung:** Es wird verdeutlicht, mit welchem Erfahrungsschatz sich „ältere“ Menschen entspannt auf den Weg in Veränderungsprozesse begeben können und auch für andere Mitarbeitende als Rollenvorbild dienen können.
- **Die Zusammenarbeit der Generationen:** Wenn Menschen mit unterschiedlichen Motiven entsprechend ihrer Lebensphase aufeinandertreffen, können Spannungen und Konflikte entstehen – oder die Generationen können voneinander lernen. In diesem Kapitel wird für die gegenseitige Akzeptanz geworben, der Wert der Unterschiedlichkeiten wird verdeutlicht.

10.1 „Mit dem Alter wird man weniger veränderungsbereit“

Immer wieder begegnet uns in Seminaren oder im Coaching die Aussage: „Mit dem Alter wird man halt weniger veränderungsbereit. Das ist doch ganz normal.“

- Meine Antwort hierauf ist: Auch wenn einige Autoren schreiben, dass mit Zunahme des Alters die Anpassungsgeschwindigkeit teilweise zurückgeht, ist das keine Zwangsläufigkeit.

Es besteht gegebenenfalls folgender Zusammenhang, der aus der Beobachtung heraus dazu führt, dass manche Menschen mit dem Alter widerwilliger bis ängstlicher gegenüber Veränderungen werden:

Wer mehr Lebenserfahrung hat, hat zwangsläufig auch schon viele Veränderungserfahrungen gemacht. Manche Menschen sammeln überwiegend positive Erfahrungen. Im Wissen, dass sie schon viele Veränderungen gut geschafft und bewältigt haben, ist bei ihnen eine Veränderungskompetenz entstanden, die tendenziell förderlich für das Entstehen von Veränderungsbereitschaft im Alter ist (da sie mit den Veränderungskompetenzen bewältigbarer erscheinen).

Andere Menschen haben dagegen in ihrem Leben eher negative oder sogar als traumatisierend empfundene Erfahrungen mit Veränderungen gesammelt.

Mit den Lebensjahren wächst tendenziell das Risiko von Veränderungserfahrungen, die als negativ empfunden werden. Die nicht förderliche Verarbeitung dieser Erfahrungen kann dann zu einer verminderten Veränderungsbereitschaft führen.

Die zugrunde liegenden Erfahrungen kann ein Mensch nicht immer beeinflussen (manche Menschen haben hier ein härteres Schicksal zu bewältigen als andere), aber der förderliche Umgang bzw. die Verarbeitung dieser Erfahrungen liegt in unserem Gestaltungsbereich. So wie Aristoteles es formulierte: „Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen.“

- Ich möchte jedem Leser die Eigenverantwortung für einen förderlichen Umgang mit seinen im Laufe eines langen Lebens gemachten Erfahrungen verdeutlichen (vgl. dazu auch die Impulse und Übungen in Abschn. 1.1), um bis zum Ende des Berufslebens seine Veränderungsbereitschaft zu erhalten.

Einen anderen Erklärungsansatz für die bei manchen älteren Arbeitnehmern zu beobachtende abnehmende Veränderungsbereitschaft ist der oben beschriebene mögliche negative Zusammenhang zwischen der Häufigkeit von Veränderung und der Bereitschaft für Veränderung (vgl. Abschn. 9.1). Ältere Menschen haben natürlicherweise im Laufe ihres langen Lebens schon vielfältige Veränderungen gesammelt und können daher irgendwann veränderungsmüde werden. Allerdings führen die stetigen Veränderungen im VUKA-Umfeld auch bei jüngeren Mitarbeitern zunehmend zu Überlastung und zu nachlassender Veränderungsbereitschaft. Zudem führen verschiedene Autoren aus, dass es grundsätzlich auch einen positiven Zusammenhang

zwischen häufigen Veränderungserfahrungen im Leben und der Veränderungskompetenz von Menschen gibt (beispielsweise durch den Aufbau von Erfahrungswissen) und somit positive Effekte auf die Veränderungsbereitschaft.

Gleichzeitig wird in Studien auch immer wieder herausgestellt, dass altersübergreifend die hohe Dynamik sogar positiv aktivierend wirkt.¹ Viele Menschen begrüßen häufige Veränderungen nicht nur, sondern haben sogar noch Spaß daran. Dies ist vor allem auf die in Kap. 2 dargestellten – altersunabhängigen – Unterschiede in der Persönlichkeit eines Menschen zurück zu führen.

Auch diese Ausführungen zeigen auf, dass keine zwangsläufig negative Korrelation zwischen dem Alter eines Menschen und seiner Veränderungsbereitschaft besteht.

- Die Einstellung „Mit dem Alter wird man halt weniger veränderungsbereit“ ist eine freiwillige gewählte Selbstbeschränkung zu Veränderungen.

Die Erkenntnisse der Hirnforschung belegen über diese psychologischen Bearbeitungsmöglichkeiten von Erfahrungen hinaus die bis ins Alter hinein bestehenden physiologischen Möglichkeiten zur Veränderung. Ein Festhalten an dem eingangs zitierten Satz zur Veränderungsunmöglichkeit im Alter ist eine reine freiwillige Selbstbeschränkung.

- Wissenschaftliche Erkenntnisse der Hirnforschung zeigen, dass das Gehirn in jedem Alter beweglich bleibt. Die sogenannte Neuroplastizität und Neurogenese finden altersunabhängig statt. Damit ist lebenslanges Lernen und Verändern im Grundsatz zu jeder Lebenszeit möglich. Erst krankheitsbedingte hirnorganische Abbauprozesse führen zu einer wirklichen Limitierung.

Lange Zeit galt die Devise: „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.“ Damit verbunden war die Annahme, dass das, was wir nicht bis zu einem bestimmten Alter erlernt haben, quasi für immer verloren ist oder dann nur sehr mühsam erlernt werden kann.

Heute wissen wir, dass unser Gehirn nicht starr verdrahtet wie ein Computer ist. Es wird ständig umgebaut und an neue Erfordernisse angepasst. Sei es als Reaktion auf Umweltbedingungen, weil wir etwas Neues gelernt haben, oder auch, wenn sich das Gehirn von einer Schädigung erholen muss.

¹ Beispielsweise erzeugen in der Studie der Hamburger Unternehmensberatung osb international, in der 600 Führungskräfte und 1500 Mitarbeiter befragt wurden, Veränderungen bei ca. 30 % der Befragten eine positive Energie.

- Unter neuronaler Plastizität versteht man die Eigenart von Synapsen, Nervenzellen oder auch ganzen Hirnarealen, sich zwecks Optimierung in ihrer Anatomie und Funktion immer wieder zu verändern. Neuroplastizität ist damit die Grundvoraussetzung für jede Form des Lernens.

Diese neuronale Plastizität begleitet uns ein Leben lang. Die Lernfähigkeit selbst nimmt nämlich gar nicht ab, allenfalls lässt die Lerngeschwindigkeit etwas nach. Auch mit 60 Jahren ist das menschliche Gehirn noch in der Lage, mit Wachstum auf das Erlernen einer neuen Aufgabe zu reagieren. Das belegt eine Studie von Wissenschaftlern des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf (UKE) und aus Jena [43].

Günstig zum langen Erhalt der neuronalen Plastizität ist es, das Gehirn immer im Training zu halten. Eine gute Metapher, um sich den Wert des Gehirntrainings zu verdeutlichen, ist der sprichwörtliche „Trampelpfad“. Durch häufige Benutzung kann er sich zu einer Autobahn entwickeln. Durch Nichtbenutzung kann er unsichtbar werden und zuwachsen. So ist es förderlich zum Erhalt der neuronalen Plastizität, dass Menschen immer wieder etwas Neues lernen und erkunden. Ohne Training können sich dagegen Verbindungen im Hirn zurückentwickeln. Auch diese Erkenntnisse belegen die hohe Bedeutung der Eigenverantwortung, die wir für unser Leben bis ins hohe Alter haben.

- Ohne die lebenslange Bereitschaft zur Veränderung und damit zum Training der Neuroplastizität (vgl. Abb. 10.1) entscheiden wir uns quasi automatisch dafür, dass die grundsätzlich vorhandenen Veränderungsfähigkeiten unseres Hirns verkümmern.

Eine lang andauernde mangelnde Veränderungsbereitschaft führt somit zu einer Selbstbeschränkung im Alter, für deren Folgen ein Mensch dann die persönliche Verantwortung tragen muss.

Die Hirnforschung kann über die Erkenntnisse zur Neuroplastizität hinausgehend noch belegen, dass bis ins hohe Alter sogar noch neue Nervenzellen entstehen können.

- Unter Neurogenese verstehen wir das Entstehen von neuen Neuronen im Gehirn.

Bis in die 1990er-Jahre hinein galt Neurogenese im zentralen Nervensystem von Erwachsenen als ausgeschlossen. Neuere Untersuchungen zur Neurogenese weisen



Abb. 10.1 Neuroplastizität des Gehirns auch noch im Alter

nun nach, dass es bei Menschen zu einer Vermehrung neuronaler Stammzellen und zur Bildung neuer Nervenzellen selbst in hohem Alter kommen kann. So entstehen selbst bei 90-Jährigen noch im Hippocampus neue Nervenzellen [15].

- Man nimmt an, dass diese Neubildung sowohl von geistiger als auch von körperlicher Aktivität abhängig ist. Damit haben wir selbst hier die Möglichkeit, unser Gehirn beweglich zu halten und zu „füttern“. Das Etikett „zu alt“ gibt es daher als Entschuldigung für Lernen und Veränderung nicht.

Vielmehr entscheidet die Frage des Wollens und des Interesses. Es hat sich gezeigt, dass bei ausgeprägtem Interesse die Lern- und damit Veränderungsbereitschaft gegeben ist. Dies ist die Grundlage. Das Wollen! Hier gibt es zahlreiche Beispiele, die ermutigen, in jedem Alter Neues zu lernen. Vielleicht dauert es etwas länger, aber es ist möglich.

Inspirierende Beispiele

- 2017 sorgte die Japanerin **Masako Wakamiya** für Aufregung. Sie entwickelte mit 82 Jahren eine App. Tim Cook (Apple) bezeichnete sie als Inspiration. Sie reiste als älteste Teilnehmerin zur Apple-Entwicklerkonferenz WWDC nach Kalifornien.
- So kann auch ein 80-Jähriger noch Chinesisch lernen – wenn er verliebt und dadurch ausreichend motiviert ist (siehe das youtube Video von Gerald Hüther).

Neue Untersuchungen haben nun gezeigt, dass unser Gehirn sich sogar schon durch die bloße Vorstellung verändert. Eine ausschließlich gedanklich ausgeführte Übung hat demnach die gleiche messbare Auswirkung auf das Gehirn, als würden wir die Übung tatsächlich durchführen. Beide Male werden die gleichen synaptischen Verbindungen verstärkt. Und je regelmäßiger wir etwas denken, desto fester verbinden sich die Synapsen.

Der Hirnforscher Alvaro Pascual-Leone von der Harvard Medical School ließ in einer Studie Freiwillige ein einfaches Klavierstück üben und untersuchte anschließend die Gehirnregionen. Der Bereich, der für die Steuerung der Fingerbewegungen verantwortlich ist, vergrößerte sich wie erwartet. Im nächsten Schritt sollten sich dieselben Personen nun nur im Geiste vorstellen, das Klavierstück zu spielen. Es veränderten sich genau dieselben Hirnareale wie bei den tatsächlichen Übungen. Allein der Gedanke reichte aus, um die gleichen physiologischen Veränderungen der entsprechenden Hirnareale zu bewirken.

Selbstreflexion – Training zur Stärkung der Neuroplastizität und Neurogenese

- Suchen Sie sich von Zeit zu Zeit ein neues Übungsfeld!
- Wo finden Sie ein (mentales) Trainingsfeld?
- Was können Sie (neu) lernen oder ausprobieren? Ein Instrument, eine Sportart, eine Sprache, den technischen Umgang mit ...
- Wie können Sie Ihre Motivation dafür stärken?
- Üben Sie regelmäßig, in kleinen Etappen.
- Ist eine reale Übung nicht möglich, üben Sie in Gedanken.

Berücksichtigen Sie dabei bitte, dass Lernen im Alter zwar wie oben beschrieben möglich und empfehlenswert ist, es sich jedoch im Alter anders lernt. So kann es länger dauern, es sind mehr Wiederholungen im Training bestimmter

Fähigkeiten erforderlich und die Lernprozesse sind störanfälliger. „Ältere Menschen sind vor allem in jenen Fällen benachteiligt, in denen sie verschiedene Informationen gleichzeitig speichern oder in denen sie neben dem Lernen noch andere Aufgaben ausführen müssen“, so Andreas Kruse, Gerontologe an der Uni Heidelberg [16].

Wenn Sie altersabhängige Unterschiede vorher nicht gedanklich einplanen, kann dies Frustration erzeugen und die weitere Lern- und Veränderungsbereitschaft mindern. Eine realistische Herangehensweise eröffnet dagegen auch im Alter noch viele neue Möglichkeiten und stärkt Neuroplastizität und Neurogenese für eine lange und hohe Lebensqualität.

10.2 „Muss ich mir das noch antun?“

Veränderungsbereitschaft im Alter ist also weniger eine Frage des Könnens als des Wollens. Fragen Sie sich manchmal, ob Sie sich das noch antun wollen? Ob es sich überhaupt noch lohnt, sich wieder für eine Veränderung aufzuraffen? Ob Sie die Veränderung nicht einfach auch aussitzen können (bis zur Rente ...)?

Diese und ähnliche Fragen sind menschlich und verständlich, können jedoch gefährlich werden.

Wer heute zu lange wartet und sich mit diesen Fragen aufhält und die eigene Veränderungsbereitschaft hierdurch hemmt, kann in den letzten Berufsjahren leicht ins Abseits geraten und den Anschluss verpassen. Denn die Spielregeln im Berufsleben verändern sich gerade radikal.

- Ein einmal erarbeiteter Status bzw. eine im Laufe eines langen Berufslebens erlangte Position bleibt in den letzten Berufsjahren nicht automatisch erhalten. Vielmehr muss eine erarbeitete Position in der VUKA-Welt immer wieder durch den aktuellen Beitrag gestützt werden – und das bis zur Rente.

Ältere Beschäftigte stehen vor der Wahl,

- sich innerlich so zu führen und für sich zu sorgen, dass sie bis zur Rente die nötige Veränderungsbereitschaft und damit verbundene Energie haben, um das geforderte Neue immer wieder zu erfüllen,
- oder sie laufen Gefahr, aufgrund mangelnder Veränderungsbereitschaft im Alter im Berufsleben auf das Abstellgleis gestellt zu werden.

In unseren Seminaren begegnen uns viele ältere Menschen, die sich für die erste Variante entschieden haben und sich dafür auch gar nicht aufraffen müssen, sondern mit viel Motivation und Energie bis zur Rente leistungs- und lernfähig bleiben. Hut ab! Diese Menschen nutzen ihre Lebenserfahrung und gehen die Veränderungen gelassen an. Sie können das Wichtige und Dringende vom Unwichtigen unterscheiden und geben jüngeren Menschen durch ihr Verhalten Orientierung.

Es begegnen uns aber auch immer wieder ältere Beschäftigte, die sich dafür entschieden haben, wo irgend möglich, weitere Veränderungen auszusitzen oder zu umgehen und bis zur Rente nur Dienst nach Vorschrift zu machen. Dabei ist ihnen oft der hohe Preis, den sie mit dieser Entscheidung zahlen, nicht bewusst. Sie verpassen sukzessive den Anschluss und sind damit in der Regel innerlich sehr unzufrieden. Dies kann dazu führen, dass gerade die letzten Berufsjahre einen schalen Beigeschmack erhalten und die gesamte Zeit davor dadurch in ihrem Wert schmälern.

Bedenken wir, dass Lebenszeit ein sehr wertvolles Gut ist, so ist es wirklich eine berechnete Frage, ob Menschen – egal in welchem Alter – Dinge aussitzen und Umgehungsstrategien finden sollten. Wenn Veränderung in Organisationen stattfindet und Mitarbeitende als Teil des Systems sich hier ausnehmen, bugstieren sie sich damit automatisch ins Abseits und merken dies oft erst frustriert, wenn es schon passiert ist.

Dazu folgende Reflexionsübung.

Reflexionsübung für ältere Beschäftigte, die sich dazu entschieden haben, weitere Veränderungen möglichst auszusitzen und Dienst nach Vorschrift zu machen

- Verdeutlichen Sie sich zunächst, dass vermutlich nicht nur Sie die Monate oder Jahre bis zu Ihrer Pensionierung runterzählen, sondern auch Ihr Umfeld. Reflektieren Sie, ob Sie schon spüren, dass zunehmend weniger Menschen in Ihrem beruflichen Umfeld Lust dazu haben, mit Ihnen zusammenzuarbeiten. Wie fühlt sich das für Sie an? Spüren Sie hier schon den Preis, den Sie für Ihre Strategie zahlen?
- Vielleicht gehören Sie zu den Beschäftigten, die in den langen früheren Berufsjahren sehr viel für Ihr Unternehmen geleistet haben und auch sehr anerkannt dafür im Unternehmen waren. Sehr oft entwickeln sich aus engagierten Arbeitnehmern Mitarbeitende, die dann an irgendeinem Wendepunkt in den Dienst nach Vorschrift abgewandert sind. Erinnern Sie sich in diesem Fall nun wieder an Ihre früheren beruflichen Erfolge, Ihren Einsatz und die Anerkennung, die Sie erhalten haben. Stellen Sie sich vor, welche Abschiedsreden auf

Sie gehalten worden wären, wenn Sie aus diesem Zustand heraus in Rente gegangen wären. Stellen Sie sich vor, was die Menschen im Unternehmen sich noch lange Positives über Sie erzählt hätten, wenn Ihr Name gefallen wäre ...

- Und danach stellen Sie sich vor, wie es nun wohl in einigen Jahren laufen wird, wenn Sie nach der Zeit der mangelnden Veränderungsbereitschaft und des Dienstes nach Vorschrift in den Ruhestand gehen. Vielleicht bekommen Sie eine höfliche, aber schale Abschlussrede (vielleicht nicht einmal das). An Ihren früheren langjährigen Einsatz für das Unternehmen kann sich Ihre Führungskraft (da sie neu und jünger ist) vielleicht auch nicht mehr erinnern und somit erhält die Vergangenheit keine Würdigung mehr. Im besten Fall gibt es zumindest noch eine kleine Abschiedsfeier. Vermutlich waren Sie schon selbst oft auf so einer ähnlichen Veranstaltung: Aus Höflichkeit schleppen sich die Kollegen kurz hin, stehen gelangweilt herum oder es finden einige oberflächliche Small Talks statt, dann verabschiedet sich jeder schnell wieder und kehrt an seinen Arbeitsplatz zurück, wo es Wichtigeres zu erledigen gibt.
- Sie kehren dann jedoch nicht mehr an den Arbeitsplatz zurück. Vielmehr bleibt dieser Ausstand und die Energie der letzten Berufsjahre der Teil, den Sie in Ihren letzten Lebensabschnitt mit nach Hause nehmen. Viele Menschen unterschätzen die negative Wirkung, die dies haben kann. Verdeutlichen Sie sich, dass es typischerweise zum Alter dazugehört, auf sein Leben zurückzublicken. In dem skizzierten Fall kann dies zu verbitterten Gedanken führen, wenn Ihnen beispielsweise bewusst wird, dass Sie in den ersten langen Berufsjahren so viel Energie in den Job gesteckt haben, dass vielleicht zu wenig für Ihre Familie und Freunde übrig blieb, Sie mangels Zeit wertvolle Erfahrungen mit Ihren Kindern nicht sammeln konnten, nichts davon am Ende Würdigung fand, weder beim Ausstieg aus dem Job noch in der Familie – und all dies im Rentenalter nicht mehr rückgängig zu machen ist.
- Daher stellen Sie sich heute schon die Frage: Wie möchten Sie einmal in Ihr Rentenalter eintreten? Mit welchen positiven Erfahrungen und Gefühlen möchten Sie aus dem Berufsleben ausscheiden? Was möchten Sie Wertvolles mit all Ihrer Kompetenz und Erfahrung hinterlassen? Welche positiven Gedanken und inneren Bilder möchten Sie mitnehmen in die nächste Lebensphase, um Ihre Lebensqualität zu optimieren?
- Was können Sie heute dafür tun? – Denn zum Glück war all dies nur eine Gedankenreise und Sie haben noch einen aktiven Gestaltungsspielraum!

- **Sie entscheiden, welchen Preis Sie zahlen:** Aufgrund mangelnder Veränderungsbereitschaft im Alter ins Abseits zu geraten oder die nötige Energie für Veränderungen aufzubringen, um auch auf die letzten Berufsjahre zufrieden zurückblicken zu können und diesen Lebensabschnitt irgendwann gut abschließen zu können.

10.3 Aus der inneren Kündigung aussteigen

Manche Menschen entscheiden sich in den letzten Berufsjahren nicht nur für den Dienst nach Vorschrift, sondern befinden sich darüber hinaus sogar schon in einem Zustand der inneren Kündigung – mit einer entsprechend noch geringeren Veränderungsbereitschaft. Die repräsentative Gallup-Studie im Jahr 2018 ergab, dass 71 Prozent der Befragten nur noch Dienst nach Vorschrift machen und 14 Prozent innerlich sogar schon gekündigt haben und in einem passiven Muster stecken geblieben sind.² Die Ursachen für eine innere Kündigung sind vielfältig. In unserem Themengebiet der Veränderungsbereitschaft kann man folgende Ursachen feststellen:

- Das eigene Unternehmen ist *weniger* flexibel und veränderungsbereit als der einzelne Beschäftigte und der Beschäftigte verliert so die Motivation, die emotionale Bindung und das Vertrauen in das Unternehmen,
- Dem einzelnen Beschäftigten ist angesichts der zahlreichen Veränderungen die Puste ausgegangen, er teilt die Notwendigkeit von Veränderungen im Unternehmen nicht oder er lehnt die Inhalte einer Veränderung ab.

Was auch immer im Einzelfall die Ursache ist, die in den Zustand der inneren Kündigung geführt hat, erleben wir in unseren Seminaren leider, dass gerade viele ältere Menschen in ihren letzten Berufsjahren in diesem passiven Muster stecken bleiben. Ältere Menschen scheinen eher die Tendenz zur inneren Kündigung zu haben, weil ihnen potenziell geringere Möglichkeiten zu Veränderungen innerhalb des Unternehmens geboten werden oder Ihnen eine externe Neuorientierung nicht mehr möglich erscheint aus Angst vor einer Veränderung in den letzten Berufsjahren bzw. den finanziellen Einbußen einer äußerlichen Kündigung [13].

²Am 29.08.2018 vom Beratungsunternehmen Gallup für das Jahr 2018 veröffentlicht. Für den „Engagement Index Deutschland“ befragt Gallup seit 2001 jedes Jahr 1000 zufällig ausgewählte Beschäftigte zu ihrer Motivation am Arbeitsplatz.

- Innere Kündigung bezeichnet einen psychischen Zustand, der durch inneres Abrücken von der Arbeitsumgebung und durch Verweigerung der Eigeninitiative und Einsatzbereitschaft (inkl. Veränderungsbereitschaft) gekennzeichnet ist ([12], S. 33). Es handelt sich um die stillschweigende Verweigerung derjenigen Leistungen, die nicht ausdrücklich formal-vertraglich vereinbart wurden, sondern „nur“ informell gefordert werden, typischerweise bestimmte Veränderungsleistungen.

In der Regel werden nach Veröffentlichung der Studien zur inneren Kündigung die erheblichen volkswirtschaftlichen Kosten, die dies verursacht und der entstehende Schaden beim Arbeitgeber öffentlich diskutiert. Ich möchte an dieser Stelle den Fokus auf die ebenso erheblichen persönlichen Kosten der Betroffenen lenken.

Dieser Zustand ist das Gegenteil von einem glücklichen erfüllten gesunden Leben. Werks- und Betriebsärzte weisen immer wieder darauf hin, dass ein länger andauernder Zustand der Inneren Kündigung oft auch zu seelischen und körperlichen Beschwerden der Arbeitnehmer führt. Empirische Befunde beschreiben hier vor allem Depressionen, Sucht- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Die gesundheitlichen Folgen der inneren Kündigung sind im Anstieg von Fehlzeiten durch Krankenstand sichtbar.

Viele Menschen in dieser Haltung geben sich jedoch gegenteiligen Illusionen hin, wie z. B. derjenigen,

- dass dies nur die acht Arbeitsstunden am Tag betrifft und man ja danach im Privatleben positiv erfüllt sei,
- oder der Illusion, dass dieser Zustand ja nur noch die letzten Berufsjahre betreffe und dann das eigentliche Leben wieder losgehe.

Falls Sie sich auch diesen Illusionen hingeben sollten, lade ich Sie zu nachfolgender gedanklichen Übung ein.

Gedankliche Übung, wenn Sie sich in einem Zustand der inneren Kündigung befinden

Ich lade Sie zu zwei Rechenexperimenten ein. Bitte organisieren Sie sich dazu ein Blatt, einen Stift und einen Taschenrechner.

Tagesbetrachtung:

- *Bilden Sie eine Summe über die Zeiten, die Sie täglich schlafen und tragen Sie diese Stunden, in Abb. 10.2 ein, indem Sie von unten nach oben so viel Fläche wegstreichen, wie es der Stundenanzahl an Schlaf entspricht.*

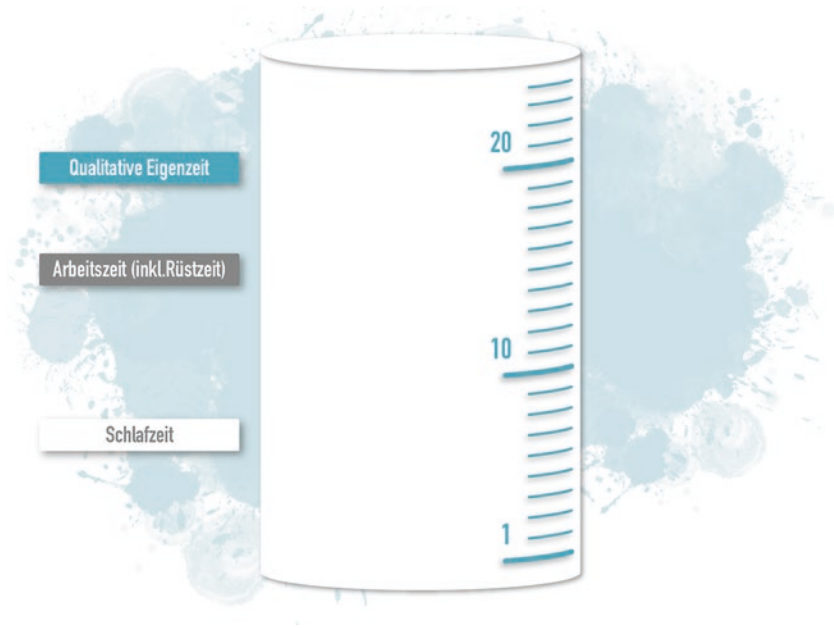


Abb. 10.2 Arbeitsblatt persönliche Tages-Lebensqualität

- *Bilden Sie nun eine Summe über die Zeit, die Sie täglich im und rund um den Job verbringen und schraffieren Sie oberhalb der durchstrichenen Schlaf- fläche in Abb. 10.2 diese Stundenanzahl mit einem roten Stift:*
Wie viele Stunden am Tag müssen Sie vertraglich arbeiten? Wie lang ist Ihre Fahrtzeit hin zum Arbeitsplatz und abends nach Hause? Wie viel Zeit ver- bringen Sie morgens damit, sich für den Job zu rüsten (Arbeitskleidung an- ziehen etc.)? Wie viel Zeit verbringen Sie in Ihrem Privatleben gedanklich mit dem Job oder in Gesprächen mit Familie und Freunden?
- *Verdeutlichen Sie sich, dass Ihnen bei einer Strategie der inneren Kündigung nur die kleine oben verbleibende Fläche in Abb. 10.2 täglich für eine posi- tive Lebensgestaltung zur Verfügung steht. Bitte reflektieren Sie:*
Wie gehen Sie mit Ihrem kostbarsten Gut um, das ein Mensch hat – Ihrer Lebenszeit und Lebensenergie? Überprüfen Sie auch selbstkritisch, ob es Ihnen überhaupt gelingt, diese kleine verbleibende Fläche täglich aktiv posi- tiv zu gestalten. Viele Untersuchungen belegen die unbewusst prägende Wir- kung des Jobs auf die Persönlichkeit eines Beschäftigten und seine Gefühle

und Gedanken im Privatleben. Hier werden Sie einen Großteil Ihrer Wachzeit am Tag vom Zustand der inneren Kündigung bestimmt, der typischerweise gekennzeichnet ist durch eine distanzierte, desinteressierte, ablehnende, pessimistische bis depressiv-resignative Grundhaltung gegenüber der Arbeitssituation. Unserer Erfahrung nach hat das auch irgendwann Auswirkungen auf das Privatleben und die Freizeit. Freunde und Familie können sich beispielsweise irgendwann die negativen Erzählungen über den Job nicht mehr anhören und acht Stunden in resignativer Grundstimmung lassen sich irgendwann nicht mehr per Knopfdruck abends umschalten in eine aktive lebensfrohe Stimmung, Welche Auswirkungen auf Ihre kleine verbleibende tägliche Freizeit können Sie bei sich schon feststellen? Tragen Sie die schlechte Atmosphäre aus dem Job auch ins Privatleben? Vernachlässigen Sie bereits Ihre Hobbys? Sind Sie öfter krank? Spätestens dann sollten Sie sich damit beschäftigen, wie Sie den Zustand der inneren Kündigung verlassen und wieder mehr Arbeits- und Lebensqualität gewinnen können.

Jahresbetrachtung:

Wir arbeiten hierbei mit Abb. 10.3. In dieser Abbildung steht jede Zahl für ein Lebensjahr von Ihnen. Die Abbildung ist demnach so etwas wie ein Maßband Ihrer Lebensjahre.

- Streichen Sie bitte zunächst in Abb. 10.3 von links nach rechts die Anzahl der Lebensjahre aus, die Sie bereits gelebt haben.
- Im nächsten Schritt verdeutlichen Sie sich, dass Ihr Lebens-Maßband vermutlich leider nicht bei 100 Jahren enden wird. Legen wir die vom Statistischen Bundesamt 2018 ermittelte Lebenserwartung von 65-Jährigen (die von Neugeborenen sieht anders aus, ist aber im betrachteten Fall weniger aussagekräftig) in Deutschland zugrunde, dann haben Männer eine statistische Lebenserwartung von 82 und Frauen von 86 Jahren. Streichen Sie nun in Abb. 10.3 entsprechend die Jahre von 82 oder 86 bis 100 durch.
- Der verbleibende Abschnitt liegt nun zur eigenverantwortlichen Gestaltung in Ihren Händen. Reflektieren Sie: Wie gehen Sie mit Ihrem wertvollen und zugleich knappen Gut der Lebenszeit und Energie um, wenn Sie, wie in obiger Tagesbetrachtung visualisiert, einen Großteil der Jahre bis zur Rente mit innerer Kündigung verschwenden? Mit einem Zustand jenseits von Motivation und Qualität im Leben? Der nachweislich die Gefahr birgt, auch auf das Privatleben und die Gesundheit negative Auswirkungen zu haben.

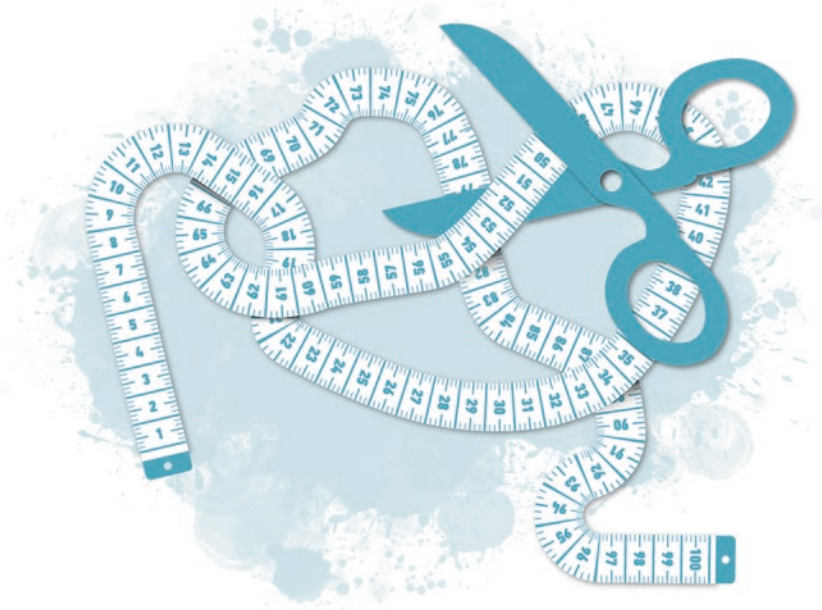


Abb. 10.3 Restzeitgestaltung in Eigenverantwortung

- Verdeutlichen Sie sich, dass Sie im passiven Zustand der inneren Kündigung die Unzufriedenheit mit der ausgeübten Tätigkeit bis zur Rente manifestieren. Ihre Entscheidung zur Resignation bedeutet, dass Sie sich entschieden haben, diesen Zustand andauern zu lassen und wertvolle Lebensjahre zu verschwenden. Und sogar noch Ursachen für die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz weiter zu verstärken. Denn der Zustand der inneren Kündigung ist eine Belastung für die sozialen Beziehungen im unmittelbaren Arbeitsumfeld und Konflikte, Mobbing oder Lästern verschlechtern weiter die Arbeitsplatzqualität. Zudem macht ein Beschäftigter im Zustand der inneren Kündigung potenziell mehr Fehler. Auch dies kann eine klassische Ursache der inneren Kündigung weiter verstärken: mangelnde Anerkennung.
- All das ist allein Ihre Entscheidung. Negative Ereignisse treffen jeden Menschen im Berufsleben, sie führen aber nicht zwangsläufig bei jedem Menschen auch in den Zustand der inneren Kündigung. Hier hat jeder die Wahl, wie er damit umgeht. Und ist dann auch für das Ergebnis persönlich verantwortlich.

- Verdeutlichen Sie sich, dass jeder neue Tag in Ihrem Leben, an dem Sie morgens aufwachen, die Chance in sich birgt, dass Sie sich entscheiden, den inneren Rückzug zu beenden und Ihre verbleibende Restzeit im Leben mit möglichst viel Qualität zu füllen.

Oft ist der Zustand der inneren Kündigung auch mit einer gewissen Trotzhaltung verbunden („Wenn die diesen Schwachsinn entschieden haben, dann sollen die das allein machen“). Hier ist es wichtig, sich zu verdeutlichen, dass es letztlich dem System – also dem Unternehmen – egal ist, ob ein Mensch in der inneren Kündigung verharret: die Veränderungen werden trotzdem umgesetzt. Der einzelne Mensch dagegen verschwendet hier sein wertvollstes und knappes Gut: seine Lebensenergie. Und das für null Wirkung! Ein schlechter Deal.

- Wenn man sich all dies vor Augen führt, empfehle ich noch einmal neu zu bewerten, wo der Preis höher ist, den man bezahlen muss: Wenn man sich für den Rückzug in ein passives Muster der inneren Kündigung entscheidet oder wenn man sich zu den notwendigen Veränderungen bis zur Rente aufrafft und dann sogar vielleicht überraschend neue Quellen der Motivation und Anerkennung findet.

Zur Überwindung des Zustandes der inneren Kündigung sind in der Praxis verschiedene Maßnahmen erarbeitet worden. Da im vorliegenden Buch die Stärkung der Bereitschaft für eine Veränderung (in diesem Fall die Bereitschaft zur Überwindung der inneren Kündigung) im Fokus steht, wird hier nicht näher darauf eingegangen. Interessierte Leser möchte ich aber an dieser Stelle auf die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) hinweisen, die im Internet nicht nur über Ursachen und Folgen der inneren Kündigung informiert, sondern auch mögliche Gegenmaßnahmen aufzeigt.³

10.4 Digitalisierungsbereitschaft im Alter

Ich kenne einige Menschen in der Generation meiner Eltern (70 Jahre und älter), die durchaus sehr versiert mit den neuen Technologien umgehen. Und andere, die sich in keinsten Weise trauen. Warum ist das so unterschiedlich? Wie im vorhergehenden Abschnitt aufgezeigt, ist dies keine Frage des geistigen Könnens im Alter.

³<https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/pressemitteilungen/wege-aus-der-inneren-kueundigung/>.

Hier entscheidet die Frage des Wollens und des Interesses – die *Bereitschaft* zur Digitalisierung.

Es ist gut nachvollziehbar, dass Digitalisierung eine große Herausforderung ist, wenn das eigene Berufsbild und die bisherige Arbeitsumgebung über Jahrzehnte nicht von digitalen Technologien bestimmt oder durchdrungen waren. Wenn man über viele Jahre mit Software nur die paar Menschen in der IT verbunden hat, die bei Problemen mit dem PC bei der Büroarbeit weiterhelfen. Und plötzlich zieht IT in alle Unternehmensbereiche ein und auch in traditionelle, nicht softwarebasierte Unternehmen.

Wir gehen heute davon aus, dass diese Dynamik künftig eher zu- als abnimmt und eine gravierende Veränderung von Berufsbildern an vielen Stellen unausweichlich scheint. Die in Abschn. 3.2 skizzierten radikalen Veränderungen finden heute bereits in vielen Branchen statt und die weiteren Prognosen beziehen sich alle auf einen Zeithorizont bis 2025 und macht vermutlich auch danach keinen Halt. Dies bedeutet, dass falls nicht unmittelbar die Rente vor der Tür steht, sich niemand mit dem Hinweis auf sein Alter diesen Transformationsprozessen wird entziehen können.

Gleichwohl zeigt ein Blick in die Statistik eine altersabhängige digitale Spaltung. Auch wenn die ältere Generation sukzessive aufholt, sind nach wie vor die Jüngeren digital weitaus aktiver.⁴

Und selbst wenn die Rente kurz bevorstehen sollte, sollte man sich dennoch vor Augen führen, dass die digitale Transformation nicht nur den Alltag im Berufsleben verändert, sondern es sich um eine weitreichende gesellschaftliche Transformation handelt, die fast alle Lebensbereiche erfassen wird.

- Eine zu geringe Bereitschaft, sich auch im höheren Alter der digitalen Transformation zu stellen, birgt die Gefahr des potenziellen Rückzugs aus verschiedenen Lebensbereichen. Zudem vergibt ein Mensch die Chance, die die neuen digitalen Möglichkeiten zur Steigerung der Lebensqualität gerade im Alter bieten.

Heute funktioniert noch der überwiegende Teil des Lebens über Präsenz, künftig wird der überwiegende Teil des Lebens digital abgewickelt werden. Egal ob Sie mit einer Versicherung oder Bank etwas regeln oder über das Bürgerbüro etwas erledigen müssen, alle arbeiten aktuell mit Hochdruck an der Digitalisierung der Kundenschnittstelle. Die **Corona-Krise** hat hier einen Vorgeschmack gegeben.

⁴ Siehe die Studien der vom Bundeswirtschaftsministerium geförderten Initiative D21 [44].



Abb. 10.4 Höhere Lebensqualität im Alter durch Digitalisierung

Zudem kann eine mangelnde digitale Veränderungsbereitschaft in einer Lebensphase, in der ein Mensch nicht mehr so mobil ist, zu deutlichen Einbußen der Lebensqualität führen (vgl. Abb. 10.4):

- Beispielsweise, wenn Sie mit Ihren Enkel- oder Patenkindern kommunizieren möchten. In einer Zeit, in der junge Menschen die grundsätzliche Anschaffung eines Festnetztelefons für überflüssig halten, da sie eh nur über moderne Kommunikations-Apps auf dem Smartphone kommunizieren, ist es wichtig, sich ebenfalls in gängige Apps einzuarbeiten (z. B. WhatsApp, Instagram oder Snapchat). Lassen Sie sich von den zahlreichen neuen Möglichkeiten hier positiv überraschen.
- Oder wenn man irgendwann nicht mehr mobil genug zum Einkaufen ist und nicht das Glück hat, dass Freunde, Familie oder Angestellte dies immer übernehmen können. Wenn man dagegen die digitalen Möglichkeiten zu nutzen gelernt hat, ist es einem Menschen auch noch bei geringer körperlicher Mobilität möglich, sich fast alle Produkte digital zu bestellen und liefern zu lassen.

- Virtual Reality Applikationen bieten Menschen, die nicht mehr mobil sind, die Möglichkeit zu virtuellen Reisen und Ausflügen. Forscher können inzwischen belegen, dass Virtual Reality Applikationen vergleichbar positive Gefühle auslösen können wie Präsenzerfahrungen in der Primärwelt. Bislang führt Immobilität bei älteren Menschen zu einer Begrenzung des Lebensraums – auf die eigenen vier Wände oder ein Zimmer. Wenn Sie dagegen gelernt haben, eine VR-Brille zu bedienen, dann spielen Raum und Zeit keine Rolle mehr. Sie können in ein Paralleluniversum ohne physische Grenzen eintauchen. Die Anwendungsmöglichkeiten, mit denen die virtuelle Realität gewissermaßen eine alternative Erfahrungswirklichkeit zur Verfügung stellt, werden sich in den kommenden Jahren rasant entwickeln.
- Letztlich seien noch die Chancen erwähnt, die das große Thema E-Health für ältere Menschen bietet: Telemedizin und E-Health-Apps können die Versorgung gerade von älteren Menschen deutlich verbessern. Beispielsweise bezogen auf den Informationsaustausch mit Ärzten, Kliniken und Krankenkassen, die kurzfristige Inanspruchnahme einer virtuellen ärztlichen Beratung, die selbstständige Überwachung der Gesundheit, die Messung von Vitaldaten oder die zuverlässige Einnahme von Medikamenten nach Plan. Noch führt E-Health in Deutschland ein Nischendasein, aber dies wird sich laut allen Prognosen ändern.

Diese Überlegungen zeigen auf, dass die Bereitschaft zur aktiven Teilhabe an der digitalen Transformation gerade auch für ältere Menschen sehr wichtig ist. Die letzten Berufsjahre bieten hier eine wunderbare Chance, die neuen digitalen Möglichkeiten kennenzulernen und sie aktiv dazu zu nutzen, die nötigen digitalen Kenntnisse und Erfahrungen zu sammeln.

Das alles erfordert von vielen älteren Arbeitnehmern jedoch, ein neues Verständnis von Souveränität im Alter zu finden. Souveränität und die damit verbundene Gelassenheit im Beruf ist für viele Menschen nahezu selbstverständlich mit langer Berufserfahrung verknüpft. Und wird von vielen älteren Arbeitnehmern auch als ein erstrebenswerter Gewinn nach langen Berufsjahren betrachtet. Heute stehen viele ältere Arbeitnehmer jedoch vor den Fragen: „Wie kann ich souverän bleiben, auch wenn sich alles andauernd und so tief greifend ändert? Wie passen Souveränität und die zunehmenden Unsicherheiten im Berufsleben und all meine Fragen zur Digitalisierung zusammen?“ Diese neuen Herausforderungen möchte ich an nachfolgendem Praxisbeispiel verdeutlichen.

Praxisbeispiel

Ein Mitarbeiter hat sich in den vergangenen 20 Jahren vom Auszubildenden in eine allseits anerkannte Seniorposition entwickelt, die er nun bereits seit einigen Jahren gleichzeitig routiniert und mit hoher Qualität bzw. nahezu fehlerfrei ausfüllt. Eine anstehende Veränderung im Rahmen der digitalen Transformation im Unternehmen wird nun die Inhalte seines Aufgabengebietes deutlich verändern. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit wird sich in ein neues, ihm bislang wenig bekanntes Aufgabengebiet verlagern. In einem bewussten oder unbewussten inneren Prozess ist diesem Mitarbeiter klar, dass er die neue Position erst einmal nicht mit der gleichen Souveränität wie die bisherige ausfüllen wird und sogar wieder wie ein Anfänger Fehler im neuen Aufgabengebiet machen wird. Er wird von einem erfahrenen Senior, den Kollegen oft um Hilfe gebeten oder nach seiner Einschätzung gefragt haben, zu einem Mitarbeitenden werden, der plötzlich selbst wieder Fragen zur Einarbeitung stellen muss, der mehr Fragen und Unsicherheiten als selbstbewusste Antworten haben wird. Verschärft wird dieser Effekt noch, wenn er womöglich deutlich jüngere Kollegen bitten muss, ihm zu helfen, da diese sich teilweise schon besser im neuen Aufgabengebiet rund um die Digitalisierungsstrategie des Unternehmens auskennen, während er noch nicht einmal die Begrifflichkeiten genau versteht, mit denen der Azubi wie selbstverständlich um sich wirft.

Diese Vertreibung aus der Senior-Komfortzone in die unbekannte 4.0-Welt führt dazu, dass dieser Senior eine geringe Veränderungsbereitschaft entwickelt.

Viele Jahrzehnte war das Verständnis eines souveränen Seniors davon geprägt, dass er immer auf (fast) alles die richtige Antwort wusste, er sich immer sicher war, was das Richtige ist und sich die jüngeren Kollegen an ihn wandten, um zu lernen. Dieses heute noch oft anzutreffende traditionelle Verständnis des souveränen Seniors ist nicht mehr realistisch aufrechtzuerhalten.

Angesichts der tief greifenden und häufigen Veränderungen unserer Zeit ist es selbst einem durch lange Berufsjahre erfahrenen Mitarbeitenden nicht mehr möglich, immer alles im Griff zu haben. Der innere Anteil eigener Unklarheiten und Unsicherheiten wächst beständig. Wir erleben in unserer Beratungstätigkeit jedoch oft, dass gerade erfahrene Beschäftigte versuchen, ihre Unsicherheit, die die Digitalisierung mit sich bringt, zu verstecken. Und wenn das nicht mehr gelingt, gehen sie tendenziell in den Rückzug und zeigen sich weniger digitalisierungsbereit.

- Zu versuchen so zu tun, als hätte man nach wie vor alles im Griff und wüsste alles, ist reine Energieverschwendung. Diese Fassadentechnik wird irgendwann auffliegen. Auch Passivität und Rückzug sind langfristig keine erfolgreichen Strategien.

Scham ist nicht angesagt, sondern es gilt zu akzeptieren, dass relevantes Wissen in der digitalen Welt nicht mehr nur bei den altgedienten Leistungsträgern zu finden ist, sondern Kompetenz-Leuchttürme in jeder Hierarchiestufe und Altersklasse zu suchen und zu nutzen sind. Die digitalen Veränderungen erfordern ein altersunabhängiges gegenseitiges Lernen. Statt, dass wie selbstverständlich die Senior-Beschäftigten die Junior-Mitarbeiter coachen, gewinnt das sogenannte (informelle) „Reverse Coaching“ durch die Digital Natives (z. B. ausgewählte junge ITler oder die eigenen Kinder oder Enkel im familiären Umfeld) immer mehr an Bedeutung.

Das fängt oft schon damit an, dass man die Bedeutung der vielfältigen mit der Digitalisierung einhergehenden neuen Anglizismen und Fachwörter neugierig erfragt. Hier beobachte ich vor allem bei älteren Beschäftigten aktuell noch eine zu große Zurückhaltung. Der bereits kurz vor dem Rentenalter stehende Geschäftsführer eines von uns betreuten Unternehmens brachte seine Verunsicherung hierzu mit folgender Aussage auf den Punkt: *„Ich kann doch nicht meinen Azubi fragen, wie Social Media funktioniert.“* Unsere Antwort war: *„Doch, klar!“*

Das ist alles gar nicht so leicht, wenn man selbst, als man noch Junior im Beruf war, oft Aussagen gehört hat, wie beispielsweise folgende: *„Da brauchst Du noch Erfahrung“, „In Deinem Alter kannst Du das eben noch nicht wissen ...“*. Und nun sind wir endlich in diesem Alter mit der geforderten Erfahrung und stellen fest, dass es einen Paradigmenwechsel gab. Heute geht es im Arbeitsleben um Begegnungen auf Augenhöhe, unabhängig von Alter, Status und Betriebszugehörigkeit.

Um all dies gut leben zu können, braucht es für manchen Senior-Beschäftigten ein neues Verständnis von Souveränität im Alter, ein neues Selbstbild.

- Souverän zu sein, bedeutet nicht mehr, immer alles im Griff und jederzeit die richtige Antwort zu haben, sondern vielmehr zu einem Rollenvorbild im konstruktiven Umgang mit Unsicherheiten und Lernprozessen in Veränderungsprozessen zu werden und sich trotz vieler Unsicherheiten und Fragen immer wieder mutig auf Veränderungen einzulassen.

Dieses Selbstbild beinhaltet,

- auch bei langjähriger Berufserfahrung souverän eigene Unsicherheiten zugeben,
- aktiv auch jüngere Kollegen interessiert zu fragen, um von Ihnen zu lernen
- und lebenslanges Lernen auch von Jüngeren als selbstverständlich anzusehen.

Eine solche Haltung fördert das konstruktive Miteinander der Generationen in der Bewältigung der digitalen Veränderungsherausforderungen. Mit einer so verstandenen Souveränität können erfahrene Mitarbeitende ein gutes Rollenvorbild in einer Organisation für jüngere Mitarbeitende sein.

10.5 Im Miteinander der Generationen

In Organisationen und Seminaren begegnet mir immer wieder das Thema Generationen und deren Unterschiedlichkeit. Damit verbunden auch die Frage, ob die „jungen“ Menschen denn eigentlich generell veränderungsbereiter als die „älteren“ sind. Ob dies sozusagen schon in der Generation veranlagt ist. Hier zeigt sich auch teilweise ein verändertes Werteverständnis. Je nach Haltung und Erleben führt dies eher zu einem Gegeneinander als zu einem Miteinander. So werden die Potenziale von beiden Seiten nicht genutzt, sondern als (unüberwindbare) Diskrepanz gesehen und erlebt.

Bisher gibt es keine empirischen Evidenzen, die einen Zusammenhang zwischen der Generation Y und permanenter Veränderungsbereitschaft in Unternehmen im Vergleich zu den anderen Alterskohorten nachweisen konnten. Vergleicht man jedoch die Zuschreibungen zur Generation Y (hohe Teamorientierung, technische Affinität, Flexibilität hinsichtlich Ort und Zeit ...) mit den aktuellen Anforderungen an Mitarbeiter hinsichtlich Veränderungsbereitschaft, so findet sich in dieser Gruppe eine deutliche Übereinstimmung.

So stellt sich die Frage, was die Generationen gegenseitig voneinander lernen können, vor dem Hintergrund, dass jede Generation ihre Themen und Haltungen hat. Jede Generation grenzt sich von der vorgehenden Generation irgendwie ab. Das ist eine ganz natürliche Entwicklung.

Teilweise erlebe ich, dass ältere Mitarbeiter ihre Veränderungsbereitschaft verlieren und sich mit der Haltung: „Da sollen sich doch die jungen ‚Spinner‘ die Hörner abstoßen!“ zurücklehnen, und womöglich noch im Nachgang mit dem Satz aufwarten, wenn ein Fehler passiert: „Das habe ich ohnehin gewusst ...“ Damit vertieft sich der Graben zwischen Jung und Alt. Auf der anderen Seite haben jüngere Mitarbeiter natürlich auch nicht immer das Gespür für den Wert der Erfahrung.

Erinnern Sie sich zurück. Wie waren Sie in diesem Alter? Was hat es in Ihnen ausgelöst, wenn jemand sagte: „Da braucht man eben Erfahrung.“ Wollten Sie nicht auch Ihre eigenen Erfahrungen sammeln? Hat das nicht auch an der einen oder anderen Stelle Widerstand ausgelöst?

- Hier geht es vor allem um die Akzeptanz und den Wert der Unterschiedlichkeiten.

Ich lade Sie ein, sich auf die jüngere Generation einzustellen, sich zurückzuerinnern und wertfrei auch diese Generation ihre Erfahrungen machen zu lassen. Dort, wo gewünscht, beratend zu wirken und sich vielleicht an der einen und anderen Stelle auch mitreißen zu lassen von der Energie und der Unbedarftheit, die bei der jüngeren Generation noch vorherrscht. Schauen Sie interessiert auf die jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Sie sind in ihren Erfahrungen in der Regel noch offener. Hören Sie genau zu. Aussagen wie: „Das hat noch nie funktioniert“ oder „So kann das nicht klappen“ sind frustrierend und einschränkend. Wollen Sie das hören, wenn Sie für eine Sache brennen? Lassen Sie der nachfolgenden Generation Raum für eigene Erfahrungen und stehen Sie bereit, wenn Ihre Erfahrung gefragt wird.

Halten Sie auch die Augen offen, was Sie von Jüngeren lernen können. Begegnen Sie jüngeren Generationen auf Augenhöhe, dann kann etwas sehr Fruchtbare für beide Seiten entstehen. Beide können voneinander lernen. Es gibt bereits Unternehmen, die dies offensichtlich nutzen und das im vorherigen Abschnitt beschriebene Reverse-Coaching oder Mentoring strukturell einrichten. Hier werden Paare/Tandems der Generationen gebildet, die sich gegenseitig bereichern. Dies lässt im Sinne der Veränderungsbereitschaft mehr Raum für beide Seiten ohne Limitierung.

Selbstreflexion zum Miteinander der Generationen

Welche Expertise/Erfahrung haben Sie, die wertvoll für jüngere Mitarbeitende ist?

An wen können und wollen Sie diese Kenntnisse gerne weitergeben?

Von wem können Sie etwas lernen?

Mit wem können Sie ein Tandem bilden im Sinne von Geben und Nehmen?

Klären Sie mit Ihrer Führungskraft, dass Sie diesen Austausch gerne realisieren wollen oder sprechen Sie die Kollegin oder den Kollegen direkt an. Vereinbaren Sie eine Routine zum Austausch und sorgen dort für Ausgewogenheit.

Besinnen Sie sich im Miteinander der Generationen auf klassische persönliche Qualitäten, die gerade ältere Arbeitnehmer in Veränderungsprozesse einbringen können.

Wer Lebenserfahrung hat, hat zwangsläufig schon viele Veränderungserfahrungen gemacht und kann hierbei mit Sicherheit auch auf gute Veränderungen zurückblicken. Im Wissen, diese sind geschafft und bewältigt. Je mehr Erfahrungen wir erlebt – und ja, auch überlebt – haben, desto entspannter ist es in der Regel möglich, auch einer weiteren Veränderung zu begegnen und diese anzunehmen. Dies kann zu einer vergleichsweise höheren Souveränität und Gelassenheit führen. So können „ältere“ Menschen durchaus im Vorteil sein und sich mit diesem Erfahrungsschatz entspannt immer wieder auf den Veränderungsweg begeben.

Auch Geduld und Ausdauer können klassische persönliche Qualitäten sein, die ältere Arbeitnehmer in Veränderungsprozesse einbringen können:

- Geduld: Im Laufe unseres Lebens müssen wir uns immer wieder in Geduld üben. Je ausgeprägter diese Fähigkeit ist, desto leichter wird es uns fallen, etwas Neues zu lernen, da wir auch Geduld mit uns selbst haben. Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen.
- Ausdauer, auch wenn es mal schwierig wird: Rückschläge gehören genauso zum Leben wie Erfolge. Auch diese Erkenntnis ist bei Menschen im fortgeschrittenen Alter in der Regel vorhanden und gelebte Praxis.

Ruhig und gelassen zu bleiben, mit dem richtigen Augenmaß an Einsatz und Energie die Veränderungen anzugehen. Das sind Erfahrungen, die gelebtes Leben eher ermöglichen und eine gute Wirkung haben können. So appelliere ich gerne daran, sich diese Fähigkeiten sehr bewusst zu machen und mit dieser Erfahrung auch jüngeren Kollegen im Wandel eine Orientierung zu bieten.

- Was sind Ihre wesentlichen Erkenntnisse aus diesem Kapitel? Bitte tragen Sie diese in Ihr Lerntagebuch ein (siehe Kap. 12, Abb. 12.1 und 12.2). So geht kein wichtiger Gedanke verloren. Wenn Sie das Buch fertig gelesen haben, können Sie im Lerntagebuch immer wieder schnell auf diese Erkenntnisse zurückgreifen und sie für Veränderungen in Ihrem Leben nutzen.

10.6 Impulse für Leser in einer Führungsrolle

- Gibt es Mitarbeitende, die bereits auf dem Abstellgleis stehen oder sich auf dem Weg dahin befinden? Zeigen Sie den Mitarbeitenden den Preis auf, den sie durch mangelnde Veränderungsbereitschaft zahlen. Helfen Sie, Wege zu finden, die Mitarbeitenden wieder ins Team zu integrieren. Wür-

digen Sie auch die Leistungen der Vergangenheit und zeigen Sie einen gemeinsamen Weg in die Zukunft auf.

- Die Hauptrolle im Entstehen des Zustandes der inneren Kündigung von Mitarbeitenden spielt laut Gallup meist der direkte Vorgesetzte bzw. das falsche Führungsverhalten der Arbeitgeber. Informieren Sie sich über die Erkenntnisse der Studien zum Thema „innere Kündigung“ und lernen Sie daraus. So wäre es beispielsweise empfehlenswert, Ihre Mitarbeitenden zur Vermeidung von innerer Kündigung in Veränderungsprozessen ausreichend teilhaben zu lassen, deren Meinung nicht zu ignorieren, sondern sich immer wieder aktiv Rückmeldung einzuholen, kleine Veränderungsschritte in die richtige Richtung zu wertschätzen, Rollen in Veränderungsprozessen mit Mitarbeitenden mit dem passenden Kompetenzprofil zu besetzen etc.
- Haben Sie Mitarbeitende, die denken oder sagen, dass mit dem Alter die Veränderungsbereitschaft eben sinke und man da auch nichts machen könne? Suchen Sie nach guten, positiven Beispielen im Umfeld und zeigen Sie auf, dass diese Haltung ein Irrtum ist. Betrachten Sie auch individuell, wo diese sich in anderen Umfeldern durchaus verändert haben.
- Im Wissen um die Neuroplastizität unabhängig vom Alter: Fordern Sie auch ältere Mitarbeitende gezielt auf, sich Dinge aktiv anzueignen. Schonen Sie sie nicht und geben Sie Ihnen die Gelegenheit, im beruflichen Umfeld Neues zu probieren und zu erlernen.
- Wo haben Sie eigene Pfadabhängigkeiten, die es zu durchbrechen gilt? Wo erkennen Sie Pfadabhängigkeiten in der Organisation, an deren Grenzen Sie stoßen? Mit wem sollten Sie hierzu ins Gespräch gehen, um dies zu verändern?
- Wo können Sie gezielt Tandems bilden, um Generationen voneinander lernen zu lassen? Wer kann wem was geben? Installieren Sie diese Tandems in einer Routine.

Veränderungsbereitschaft in der Jugend

11

Schüler & Studenten optimal auf die veränderte Arbeitswelt vorbereiten



2025 werden 65% der heutigen Schüler einen Job haben,
der noch nicht erfunden ist

Überblick über die Inhalte dieses Kapitels

Nicht nur ältere Menschen, sondern auch junge Menschen stehen angesichts des tief greifenden Wandels unserer Zeit vor Herausforderungen. Die Arbeitswelt, die die Schülerinnen und Schüler nach Schul- bzw. Ausbildungsabschluss erwartet, ändert sich gerade rasant und radikal. Die Schulwelt ist dagegen von einem eher trägen Wandel geprägt und die digitale Transformation der Gesellschaft ist im System Schule nur unzureichend angekommen (abgesehen vom digitalen Push der **Corona-Krise**). Zudem bestehen in vielen Köpfen von Lehrern und Berufsberatern noch tradierte Vorstellungen zur Arbeitswelt, die einer zu Ende gehenden Epoche entstammen und teilweise weit von der heute schon existierenden Arbeitsrealität entfernt sind. Dieser immer größer werdende Gap geht zulasten der Zukunftsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler.

Zur Aktivierung der Veränderungsbereitschaft bietet dieses Kapitel einen Überblick über die bestehenden Herausforderungen und zeigt die Veränderungsnotwendigkeiten auf. Darüber hinaus finden Schüler, Eltern und Lehrer ausgewählte Impulse zur Bewältigung der Veränderungen.

Ebenso wie das System Schule steht das System Studium vor ähnlichen Herausforderungen. Der Bologna-Prozess mit dem Ziel einer stärkeren Berufsbezogenheit der Ausbildung stößt aktuell an seine Grenzen. Denn so rasant wie sich Technologien entwickeln, können Lehrpläne an den Hochschulen kaum geändert, notwendige Investitionen in zukunftsgerichtete Technologieinfrastruktur nicht getätigt und neue Professuren nicht vergeben werden. Für viele wichtige Berufe der Zukunft gibt es bisher noch nicht einmal ein geeignetes Studium. Einen Einblick in die Veränderungsnotwendigkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten bietet das Interview mit dem Hochschulprofessor Guido H. Baltes.

11.1 Neue Herausforderungen

Auf den in Kap. 3 beschriebenen tief greifenden Wandel der Arbeitswelt gilt es auch Schülerinnen und Schüler gut vorzubereiten. Bereits Szenarien aus dem Jahr 2016 prognostizierten, dass im Jahr 2025 über die Hälfte der damaligen Grundschüler einen Job haben werden, der noch nicht erfunden ist.¹ Und diverse aktuelle Studien prognostizieren ebenfalls bis 2025, dass viele traditionelle Berufsbilder für Menschen wegfallen (da diese Tätigkeiten von Robotik und Künstlicher Intelligenz übernommen werden) oder sich radikal verändern werden. 2025 – das ist demnächst.

¹ Trendradar 2016 Future Management Group.

Diese Prognosen hätten eigentlich dazu führen müssen, dass das Ausbildungssystem sich ebenso tief greifend und schnell verändert.

Hier ist aktuell jedoch ein großer Systemkonflikt erkennbar (Abb. 11.1):

- Die Arbeitswelt und Lebenswelt, die die Schülerinnen und Schüler nach Schulabschluss erwartet, ändert sich rasant und radikal.
- Die Schulwelt ist dagegen nach wie vor von eher tragem Wandel geprägt. Es wird jahrelang zwischen den verschiedenen für die Bildung verantwortlichen Institutionen um jede Veränderung gerungen. Und die Inhalte dieser Veränderungen adressieren in den wenigsten Fällen die neuen Anforderungen, die junge Menschen nach ihrem Schulabschluss erwarten.
- Der Gap, der hier entsteht, geht zulasten der Schülerinnen und Schüler. Auch wenn es den sogenannten Praxisschock schon immer gab, so ist doch der aktuelle Systemkonflikt so groß wie nie zuvor.

Schüler werden bereits während ihrer Schulzeit angesichts dieses Gaps zu Zeitreisenden, die jeden Morgen aus ihrem Leben im 21. Jahrhundert – mit dessen Technologien und Spielregeln – mit dem Schulbus in eine im 20. Jahrhundert zurückgebliebene Schulwelt fahren.

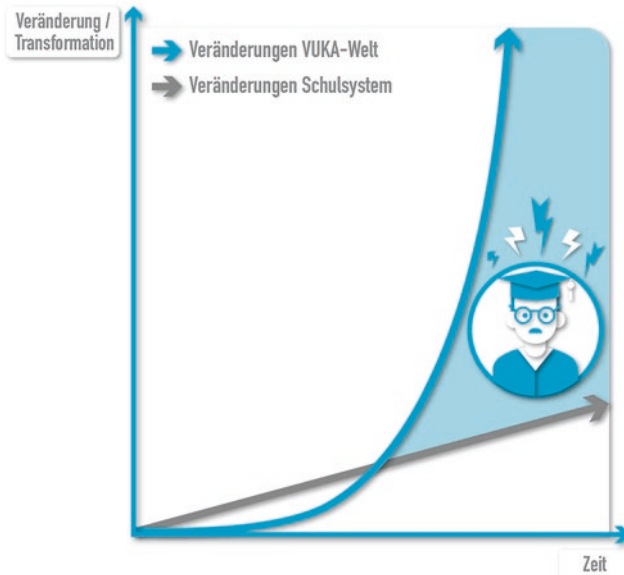


Abb. 11.1 Gap zwischen rasantem Arbeitsweltwandel und tragem Schulsystem

Ich beobachte bei meinen Vorträgen und Seminaren in Schulen bzw. auf Schulkonferenzen, dass das Ausmaß der notwendigen Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten noch nicht in der Breite präsent ist. Dies wäre jedoch der unabdingbare Start in die Bewältigung der Herausforderungen. Daher finden Sie in diesem Kapitel wesentliche Aspekte beleuchtet, die die Notwendigkeit für konsequente Veränderungen verdeutlichen.

Die tradierten Vorstellungen, die in den Köpfen der meisten Lehrer zur Arbeitswelt existieren, entstammen einer zu Ende gehenden Epoche und sind teilweise sogar weit von der bereits heute existierenden Arbeitsrealität entfernt. Und selbst die Ausbildung der Junglehrer beinhaltet nur eine geringe Wissens- und Erfahrungsvermittlung über das, was aktuell in der Welt jenseits des Systems Schule geschieht. Wie immer gibt es natürlich positive Ausnahmen, wie beispielsweise einzelne innovationsorientierte Schulen, die das Problem erkannt haben und drangehen, sich in Eigenregie und Eigenverantwortung über den Wandel der Arbeitswelt zu informieren und nach Wegen suchen, ihre Erkenntnisse in die Ausbildung zu integrieren. Im Rahmen unserer Vorträge dort entstehen dann sehr fruchtbare Diskussionen, die jedoch leider nur zu Insellösungen in der jeweiligen Schule führen.

Auch im Rahmen der staatlich geförderten Berufsberatung, die Schülerinnen und Schüler vor ihrem Schulabschluss angeboten wird, sind die angeführten Defizite erkennbar. Die Beratungsinhalte an diesen Stellen adressieren zu oft noch tradierte Berufsbilder und überholte Vorstellungen. So haben wir beispielsweise mit Entsetzen beobachtet, dass sich Freundinnen unserer Tochter basierend auf dieser Berufsberatung nach dem Abitur für Berufsbilder entscheiden haben, von denen man heute schon weiß, dass sie in wenigen Jahren nicht mehr existieren oder sie in Unternehmen bereits aktuell sukzessive durch Bürorobotik ersetzt werden. Die jungen Menschen wännen sich dagegen in dem Glauben, ein sicheres Berufsbild für ihr ganzes Arbeitsleben ergriffen zu haben.

Hier kommt ein weiterer Aspekt ins Spiel: Warum bieten überhaupt Unternehmen heutzutage jungen Menschen direkt nach ihrem Schulabschluss Ausbildungsplätze an, von denen sie selbst sehr genau wissen, dass es Auslaufmodelle sind? Die ehrliche Antwort eines Kunden von mir lautete: „Es dauert ja noch ein paar Jahre, bis wir hier vollständig digitalisiert haben, und bis dahin müssen die Jobs möglichst billig gemacht werden, dazu brauchen wir die Auszubildenden.“ Dies ist aus meiner Perspektive verantwortungslos und gehört dringend gesellschaftlich thematisiert. Dazu würde ich mir beispielsweise auch von den Arbeitnehmervertretern mehr Fokus auf diese Problematik wünschen. Aktuell laufen stattdessen ganze Ausbildungsjahrgänge von jungen Menschen hoch motiviert und voller Engagement in eine Sackgasse.

Probleme entstehen jedoch nicht nur durch die Wahl eines wenig zukunfts-trächtigen Berufsbildes, sondern auch durch einen Paradigmenwechsel der generellen Berufslebenspfade. Traditionell haben junge Menschen sich nach dem Schulabschluss für ein Berufsbild entschieden, das sie dann bis zum Rentenalter mit verschiedenen Karrierestufen durchlaufen haben. Angesichts der exponentiellen Veränderungen in der Arbeitswelt gehen viele Prognosen davon aus, dass die Vorstellung eines lebenslangen *Berufes* ein Auslaufmodell ist. Vielmehr werden Menschen vermutlich sehr unterschiedliche *Tätigkeiten* in ihrem Arbeitsleben ausüben, die sie immer wieder flexibel und lebenslang lernorientiert an die Veränderungen der VUKA-Welt anpassen. Aktuell ist dagegen bei zu vielen Berufsanfängern noch eine tradierte Erwartungshaltung verbreitet, die sich an den eher linearen Berufspfaden von Eltern und Lehrern der zu Ende gehenden Epoche orientiert.

Ebenso wie das System Schule steht das System Studium vor ähnlichen Herausforderungen.

Der Bologna-Prozess mit dem Ziel einer stärkeren Berufsbezogenheit der Ausbildung unter Beachtung der wirtschaftlichen Interessen stößt aktuell auch an seine Grenzen. Denn so rasant wie sich Technologien entwickeln, können Lehrpläne auch in diesem System kaum geändert, notwendige Investitionen in zukunftsgerichtete Technologieinfrastruktur nicht getätigt und neue Professuren nicht vergeben werden. Für viele wichtige Berufe der Zukunft gibt es bisher noch nicht einmal ein geeignetes Studium. Siehe dazu auch das Interview mit Prof. Baltes (Abschn. 11.3)

Der Fokus in diesem Buch liegt auf der Berufs- bzw. Arbeitswelt von Menschen. Darüber hinaus möchte ich an dieser Stelle jedoch zumindest darauf hinweisen, dass aktuell vielfältige weitere Veränderungsnotwendigkeiten bestehen, um den nachfolgenden Generationen ein friedliches und nachhaltiges Leben zu sichern. In manchen Gebieten wie beispielsweise dem Klimaschutz zeigen viele Schülerinnen und Schüler dazu aktuell eine aus meiner Sicht vorbildliche Veränderungsbereitschaft und -energie. Die junge Aktivistin Greta Thunberg fordert eindrücklich auch die Veränderungsbereitschaft und aktive Veränderungsgestaltung der älteren Generationen heraus. Leider erntet sie hierfür nicht nur die verdiente Anerkennung. Im Miteinander der Generationen sollte ihre positive Veränderungskraft viel stärker zur gemeinsamen Gestaltung der künftigen Lebenswelt genutzt werden.

11.2 Gestaltungsansätze für Schüler, Eltern und Lehrer

Um die geschilderten Problemstellungen anzugehen, bedarf es im ersten Schritt einer tief greifenden Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten in Schule und Ausbildung. Dazu ist es förderlich, sich über die fundamentalen Veränderungen der

Arbeitswelt zu informieren und die Notwendigkeit des Wandels zu verstehen. Ideal wäre es, zeitnah Wissen über die veränderte Arbeitswelt in die Lehrerbildung, Lehrerfortbildung sowie in Lehrpläne bzw. Ausbildungspläne zu integrieren. Angesichts der Trägheit des „Gesamtsystems Schule“ wäre es jedoch vermutlich naiv, sich darauf zu verlassen. Daher bedarf es hier mehr denn je der Eigenverantwortung von Schülern, Lehrern und Eltern.

- Ich empfehle Schülern, Lehrern und Eltern sich über die im vorherigen Kapitel beschriebene Problemstellung hinausgehend, aktiv vertiefende Informationen zur Arbeitswelt der Zukunft zu beschaffen und gemeinsam zu reflektieren. Damit Jugendliche in unserem Bildungssystem nicht mehr ohne Transparenz über die fundamentalen Veränderungen unserer Zeit zum Schulabschluss geführt werden. Damit die Schule keine „ahnungslose Insel“ in der digital transformierten VUKA-Welt bleibt.

So finden sich beispielsweise im Internet frei verfügbare Informationen zu interessanten Übersichtsstudien zum Arbeitsmarkt der Zukunft. Ich empfehle die nachfolgenden Stichworte bei Google oder Ecosia einzugeben: zu nutzen:

- Studie Weltwirtschaftsforum 2018 „The Future of Jobs“
- OECD Studie 2018 „Die Zukunft der Arbeit“
- Studie Bitkom „Digitalisierung der Wirtschaft“
- Arbeitsmarkstudie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) 2018

Schülerinnen und Schülern sowie Menschen, die in ihrer Rolle die Verantwortung dafür übernehmen, junge Menschen bei der Auswahl einer Ausbildung im Anschluss an die Schule zu unterstützen, empfehle ich, sich aktiv mit der Zukunftsfähigkeit konkreter Berufsbilder und Tätigkeiten auseinanderzusetzen. Die erste umfassende und inzwischen legendäre Studie der Oxford University von Osborne und Frey im Jahre 2013 „The Future of Employment“ (2013) führt im Appendix über 700 einzelne Berufe auf und weist jedem einzelnen Beruf das Risiko zu, durch die digitale Transformation abgeschafft zu werden. Sie finden diese Auflistung ab Seite 61 in einem PDF-Dokument zu dieser Studie, das Sie sich im Internet kostenfrei herunterladen können.

In den vergangenen Jahren sind verschiedene weitere Studien über die Zukunftsfähigkeit tradierter Berufsbilder entstanden. Diese kommen teilweise zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Daher empfehle ich, unterschiedliche Studien zu

lesen und auf dieser Basis zu einer Einschätzung des Prognosespielraums zu gelangen.²

Zu allen empfohlenen Studien sei angemerkt, dass diese einen Status quo zum Zeitpunkt der Entstehung des vorliegenden Buches abbilden. Angesichts der zunehmenden Dynamik und Unsicherheit auch in den Prognosen der Zukunft ist es erforderlich, sich kontinuierlich weiter zu informieren, um neue Entwicklungen nicht zu verpassen. Hierzu dienen sehr gut die regelmäßig aktualisierten Studien von OECD und Weltwirtschaftsforum.

Allerdings reicht es nicht aus, sich mit der Zukunftsfähigkeit tradierter Berufsbilder zu beschäftigen. Das Zeitalter des Internets und die Digitalisierung kreieren viele neue Berufsgruppen. Geben Sie auf Google oder Ecosia doch einfach mal folgende Stichworte ein: „Jobs der Zukunft“ oder „Berufe mit Zukunft“ und ergänzen die Jahreszahl 2030. Sie stoßen hierbei unter anderem auf so interessante Jobs wie beispielsweise folgende: Urbaner Bauer, Roboterberater, Abfalldesigner, Tele-Chirurg, Drohnen-Disponent, Simplitizitäts-Experte oder Augmented Reality Architekt. Lassen Sie sich beim Surfen überraschen und inspirieren. Inspiration ist eine wichtige Basis für die Bereitschaft, völlig neue Wege im Arbeitsleben zu gehen und sich für die Zukunft der Berufe des 21. Jahrhunderts zu bilden.

Ein anderer wichtiger Ansatzpunkt zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit von Schülern und Auszubildenden ist die Bereitschaft zur grundlegenden Veränderung der didaktischen Konzepte. Aktuell verharren zu viele Schulen noch wie beschrieben im Zustand des glückseligen Nichtwissens über die digitalisierte VUKA-Arbeitswelt außerhalb des „Systems Schule“ – ähnlich wie in einer Käseglocke (Abb. 11.1). Diese „Käseglocke“ wird gestärkt von Lehrplänen, die auf den Prinzipien und dem Wissenskanon klassischer Bildung aufbauen, aber den Epochenwechsel der Digitalisierung nur unzureichend reflektiert haben.

Nachfolgend Impulse für ausgewählte Themenfelder, für die es aus meiner Perspektive einer Veränderungsbereitschaft im System Schule bedarf:

- **Stichwort „Wissensexplosion“:** Das gesammelte Wissen der Menschheit nimmt ständig in einem rasanten Ausmaß zu. Die Menge des in den Köpfen aller gegenwärtig lebenden Menschen gespeicherten Wissens wird nur noch einen kleinen Bruchteil des in Bibliotheken, Datenbanken und anderswo gespeicherten Wissens ausmachen. Menschen können die ungeheuren Datenströme kaum

²Eine wissenschaftliche Einschätzung der unterschiedlichen Studienergebnisse bieten Osborne und Frey in einem Artikel aus dem Jahre 2018 (<https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/blog/automation-and-the-future-of-work-understanding-the-numbers/>).

mehr zu Wissen und Information verarbeiten. Algorithmen dagegen können, wie in Abschn. 3.2 angeführt, in einer Sekunde mehr Daten verarbeiten als Menschen in einem Jahr. Daher sind didaktische Konzepte, die wie bisher selbstverständlich, die Vermittlung von Wissen in den Fokus stellen, zum Scheitern verurteilt. Auf diesem Feld ist bereits heute das menschliche Hirn der KI unterlegen. Den Universalgelehrten vergangener Jahrhunderte, der einfach alles wusste, was man wissen sollte, kann es heute nicht mehr geben.

- **Faktenwissen wird in dieser Welt zwangsläufig weniger wichtig als Fertigkeiten wie das Finden, Bewerten, Einordnen und Verknüpfen solcher Fakten.** Daher gilt es die Fähigkeiten von Schülern und Schülerinnen zu stärken, Wissensquellen schnell und gezielt zu finden, relevante Informationen aus dem Datenmeer herausfiltern zu können, den Kontext immer wieder herstellen zu können (Kontextualisierung) oder Wissen aus verschiedenen Feldern immer wieder miteinander zu Neuem zu verknüpfen.
- **Das Humboldtsche Bildungsideal einer ganzheitlichen Ausbildung mit seinem hohen Anspruch an die Allgemeinbildung ist weiterzuentwickeln:**
 - Angesichts der schnellen Verfügbarkeit von Wissen mit nur wenigen Klicks darf neu definiert werden, welches Wissen auch künftig noch als allgemein verbindlicher Kern in der Schule zu lernen und welches Wissen als optionales „Klick-Wissen“ zu betrachten ist. Der Bildungskanon muss dringend angepasst werden und in ein bewegliches System überführt werden.
 - Zudem zählt zunehmend weniger das Auswendiglernen von Wissen, sondern vielmehr der Erwerb von Kompetenzen und die Persönlichkeitsentwicklung. Auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft treten Menschen mehr denn je in Konkurrenz zu Maschinen (Robotern und KI). Daher sind die Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale möglichst früh zu stärken, mit denen ein Mensch Mehrwert in diesem Konkurrenzverhältnis anbieten kann. Zukunftsforscher nennen hier vor allem folgende Kompetenzen: Kreativität, Neugierde (z. B. lernen, die richtigen Fragen zu stellen, denn Internet und KI bieten die Antworten), Resilienz (Widerstandsfähigkeit gegen Rückschläge und Niederlagen), Flexibilität, Adaptivität (sich immer wieder an neue Umstände anpassen zu können), Empathie (wird absehbar in sozialen Berufen nicht durch Automatisierungsprozesse ersetzt), Kontextualisierung (in der semantischen Wissensarbeit sind Menschen der KI bis auf weiteres überlegen), spontane oder intuitive Problemlösungskompetenz bzw. die Fähigkeit, mit neu auftretenden Situationen umzugehen (denn Computer können bis auf weiteres nur mit Situationen gut umgehen, auf die der Mensch sie programmiert hat), Selbstständigkeit und Eigenverantwortung (auch bereits in Lernprozessen) oder kognitive Fähigkeiten, um die Herausforderungen digitaler Welten zu meistern.

- **Lernen durch Erfahrung:** Die beschriebene Kompetenzstärkung und Persönlichkeitsentwicklung erfordert, dass Schule künftig vor allem ein Erfahrungsraum ist statt ein Ort der Wissensvermittlung. Angesichts der Herausforderungen der VUKA-Welt braucht es auch unter anderem Selbstwirksamkeitserfahrungen im Umgang mit Veränderungen, Unsicherheiten, Mehrdeutigkeiten, Risiken, Fehlern und Scheitern. Mittels prägender Erfahrungen und Training in der Jugend können förderliche Persönlichkeitsmerkmale (wie z. B. Neugierde) leichter verstärkt oder abgeschwächt werden als später im Erwachsenenalter, wenn die Persönlichkeitsmerkmale schon sehr hartnäckige neuronale Strukturen sind.
- **Digitalisierung der Bildung:** Viele verstehen unter dem Digitalpakt in den Schulen noch die Anschaffung von Laptops. Es gilt aber vielmehr, digitale Fertigkeiten und Medienkompetenz in der Schule fest zu verankern. Bitkom-Präsident Achim Berg fordert hierzu: „Wir brauchen eine Offensive für mehr Digitalkompetenz ... Deutschlands Schulen sollten flächendeckend zu Smart Schools mit digitaler Infrastruktur, digitalen Curricula und mehr digitalkompetenten Lehrern umgebaut werden. Informatik sollte ab der fünften Klasse zum Pflichtfach werden, Englisch als Lingua franca der Digitalwirtschaft ab der ersten Klasse Standard sein. Mehr und bessere digitale Bildung ist der Schlüssel zum digitalen Erfolg“ [32] Dies alles erfordert zuallererst die Lernbereitschaft der Lehrer, sich selbst die notwendigen Kompetenzen anzueignen. Neben dem Präsenzunterricht wird Bildung künftig verstärkt über andere Kanäle stattfinden (Stichworte wären hier: digitaler Lehrer, flipped classrooms oder digitale Schulbücher). Dies erfordert beispielsweise die Bereitschaft der physischen Lehrer, sich auf eine komplementäre Zusammenarbeit mit digitalen Lernangeboten einzulassen, interaktive e-books einzusetzen, die sofort neue Forschungsergebnisse adaptieren und die eigenen Unterrichtseinheiten digital und damit für den Schüler zu Hause jederzeit abrufbar zur Verfügung zu stellen. Die neuen digitalen Möglichkeiten zum Self-Tracking der Lernfortschritte erfordern von den Schülern wiederum eine gewisse Selbstdisziplin in der Nutzung.

Über allem Genannten steht die künftige Anforderung des lebenslangen Lernens. Da Wissen sehr schnell veraltet und neues Wissen kontinuierlich hinzukommt, muss der Anspruch einer „Aus-Bildung“, die nach einem gewissen Zeitraum ein Ende findet, aufgegeben werden. Die erfordert es, bereits den Schülern zu vermitteln, dass der Schulabschluss zugleich der Start in einen lebenslangen Lernprozess mit vermutlich einigen Brüchen und Neuanfängen ist. Der

oft noch wie selbstverständlich vorherrschenden Erwartungshaltung, dass mit dem auf die Schule folgenden Bildungsbaustein die Ausbildung fertig abgeschlossen sein wird, ist aktiv entgegenzutreten. Hier gilt es stattdessen die Bereitschaft für lebenslange Bildung zu stärken. Dies könnte man auch sprachlich unterstützen, indem das Wort der „Aus-Bildung“ aus dem aktiven Wortschatz gestrichen wird.

- Bereitschaft zu lebenslanger Bildung statt „Aus-bildung“.

Die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen erfordert ein sogenanntes „Growth Mindset“. Die Stanford-Professorin Carol Dweck hat mit ihrer langen Forschungsarbeit zu diesem „Growth Mindset“ aufgezeigt, wie eine förderliche Einstellung von Menschen dazu gestärkt werden kann [47].

Menschen mit einem „Growth Mindset“ gehen nach Dweck davon aus, dass sie alles lernen und sich immer weiterentwickeln können, wenn sie nur ausreichend viel Arbeit investieren. Wenn etwas schief läuft, denken sie: „Das ist eine gute Gelegenheit, um aus dem Fehler zu lernen“ und fragen sich, was sie nächstes Mal besser machen könnten. Menschen mit dieser inneren Überzeugung stecken Misserfolge gut weg und sehen diese als Schritte auf ihrem Weg zum Erfolg. Sie lieben immer wieder neue Herausforderungen.

Menschen mit einem sogenannten „Fixed Mindset“ glauben dagegen, dass Fähigkeiten angeboren und nicht veränderbar sind. Sie messen ihren Selbstwert entsprechend daran, welche Talente sie haben und denken: „Besser keine Fehler machen und gut dastehen.“ Sie orientieren sich stark daran, was andere Menschen über sie denken. Anstatt zu glauben, dass sie an Herausforderungen wachsen können, sehen sie Fehlschläge als Beweis für ihr mangelndes Talent an. Sie werden von Fehlschlägen zutiefst verunsichert, da diese den Selbstwert in Frage stellen.

Der besondere Wert der langen Forschungsarbeit von Dweck liegt darin, dass sie aufgezeigt hat, dass die lernförderliche Einstellung des „Growth Mindset“ von Menschen nicht in Stein gemeißelt, sondern zu verändern ist. Anders formuliert:

- Ein für die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen förderliches Mindset kann erlernt, durch Einflüsse aus der Umwelt verändert und durch ein bestimmtes Verhalten wichtiger Bezugspersonen gezielt gestärkt werden.

Verschiedene Schulen haben, aufbauend auf den Arbeiten von Dweck, erfolgreich eine Wachstumsmentalität in ihre Schulkultur integriert. Interessierte Leser können hierzu im Internet verschiedene Best Practice Beispiele zur Anregung finden.

Nachfolgend finden Sie einige ausgewählte Empfehlungen für Eltern zur Stärkung des Growth Mindset ihrer Kinder:

- Teilen Sie offen mit Ihren Kindern, wie schwer es auch Ihnen anfangs fiel, sich der Herausforderung XYZ zu stellen, die Sie aber dann angenommen haben, was Sie alles lernen mussten (auch anhand von gemachten Fehlern) und wie lange Sie durchhalten mussten, bis Sie es besser konnten. Dies knüpft genau an der Stärkung der Überzeugung an, dass man Fähigkeiten erlernen und durch Übung verbessern kann.
- Loben Sie die Anstrengung Ihrer Kinder und weniger das Talent. Die Forschung hat gezeigt, wie wichtig es ist, Anstrengung zu loben. Das Loben von Talent oder Intelligenz beeinträchtigt dagegen die Lernmotivation – und nur mit Motivation können Kinder ihr Potenzial voll ausschöpfen. Vermitteln Sie Optimismus in Richtung: „Ich kann das schaffen, ich muss nur üben.“
- Ermöglichen Sie Ihren Kindern immer wieder, Flexibilität im Leben zu erfahren. Führen Sie sie regelmäßig in Situationen, die sie veranlassen, sich flexibel anzupassen. Reflektieren sie anschließend gemeinsam, welche Fähigkeiten und Denkweisen ihnen dabei geholfen haben.

11.3 Veränderungsbereitschaft im Studium stärken

Interview mit Prof. Dr. Guido H. Baltes, Direktor des IST Innovationsinstituts, Professor an der Hochschule Konstanz und Experte für digitale Transformation

Freyth: Warum ist für Sie Veränderungsbereitschaft in der Hochschulausbildung so wichtig?

Baltes: Veränderungsbereitschaft mit den dazugehörigen Fähigkeiten, wie beispielsweise Unsicherheitstoleranz, ist aus meiner Sicht eine Schlüsselkompetenz für die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit der Studierenden in der aktuellen und kommenden Generation. Denn diese Studierenden werden damit konfrontiert sein, dass ein tief greifender Wandel, ausgelöst durch die Digitalisierung, ihr zukünftiges Berufsumfeld über die nächsten 20–30 Jahre beständig und massiv verändern wird. Für die wesentliche Zeit beruflicher Aktivität dieser Studentengeneration wird kaum Stabilität in den Rahmenbedingungen eintreten – ganz anders als bei deren Eltern, der Baby-Boomer-Generation, die in den 80er/90er-Jahren eher stabile berufliche Umfelder erlebt haben.

Freyth: Wenn man davon ausgeht, dass Veränderungsbereitschaft wichtig für einen erfolgreichen Berufsweg von Studienabsolventen ist, was müsste hierzu an den Hochschulen geändert werden?

Baltes: Im Zuge des Bologna Prozesses haben wir Studiengänge unter den Stichworten Studierbarkeit, Praxisbezug und Verkürzung der Studiendauer zunehmend auf spezifische Berufsbilder zugeschnitten. Eine Fokussierung und Spezialisierung der jeweiligen Ausbildungsinhalte war die Folge. Das fördert bei Studierenden schon bei der Studiengangauswahl den Gedanken, dass Ausbildung dem Ziel dient, genau dieses Berufsbild auszufüllen, beispielsweise als Entwicklungsingenieur im Automobilbau. Man kann das als eine Spezialisierung begreifen.

Diese Art der Ausbildung vernachlässigt aber, dass im Zuge des industriellen Wandels die meisten heute relevanten Berufsbilder schon in naher Zukunft massiv verändert oder gänzlich verschwinden werden. Daher hängt der berufliche Erfolg bzw. die Beschäftigungsfähigkeit der Studierenden weniger von Spezialfähigkeiten für ein heute relevantes Berufsbild ab, sondern vielmehr von Wissen und Kompetenzen mit eher universellerer Fungibilität und der persönlichen Bereitschaft zu stetigem Wandel. Es gilt im Studium Dinge zu lernen, die in möglichst vielen Kontexten und unter unterschiedlichen Umständen wertstiftend eingesetzt werden können.

Freyth: Welche Bedeutung hat in diesem Kontext der humboldtsche Gedanke in der künftigen akademischen Ausbildung?

Baltes: In Deutschland hat der genannte Bologna Prozess eine Ökonomisierung der akademischen Ausbildung befeuert. Mit nur geringfügig erhöhten Budgets auf Seiten der Hochschulen sollten deutlich mehr Studienabsolventen produziert werden, die nach kürzerer Studienzeit vergleichsweise jünger und nicht mehr umfassend, sondern nur noch ausreichend ausgebildet für ein bestimmtes Berufsbild auf den Arbeitsmarkt stoßen sollten. Dies hat eindeutig zulasten einer ganzheitlichen Ausbildung im humboldtschen Sinne in eine Spezialisierungsdynamik geführt, deren Ergebnis die mittlerweile über 19.000 verschiedenen Studiengänge in Deutschland sind. Man kann das als Wildwuchs kritisieren oder als positives Zeichen der Anpassungsfähigkeit von Hochschulen begrüßen. Es scheint mir im Lichte der enormen Dynamik des derzeitigen industriellen und technologischen Wandels allerdings mehr als fraglich, ob die Hochschulen wirklich die Kapazität und den regulatorischen Rahmen haben, diese enorme Vielzahl an Ausbildungsgängen nach vorne hin marktkonform weiterzuentwickeln. Eine Alternative könnte sein, den humboldtschen Gedanken eher wieder stärker aufzugreifen und akademische Ausbildung weniger im Sinne fachlicher Spezialisierung zu betreiben, sondern mehr die fachübergreifenden Schlüsselkompetenzen der Zukunft zu stärken und die veränderungsorientierte Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden stärker in den Fokus zu stellen.

Fachliche Inhalte auch oder gerade an der Hochschule zu lehren ist natürlich auch unter den heutigen Rahmenbedingungen nicht falsch. Aber es gilt anzuerkennen, dass die Halbwertszeit von Wissen massiv sinkt und der Zugang zu Wissen

gleichzeitig so einfach und günstig wird, dass es wenig sinnvoll erscheint, genau diesem Aspekt den größten Raum in der Ausbildung zu geben. Das scheint noch weniger sinnvoll, wenn man bedenkt, dass die meisten aktuell relevanten Berufsbilder im Begriff sind, sich fundamental zu ändern, so dass wir kaum eine Vorstellung davon entwickeln können, was Menschen künftig beherrschen müssen, um arbeitsfähig zu sein. Welches Fachwissen ist dann also relevant? Daher scheint mir ein auf kontextflexible Metafähigkeiten ausgerichteter Ausbildungsanteil mindestens genauso, wenn nicht noch wichtiger.

Freyth: Nun haben Sie mehrfach die erforderlichen Metakompetenzen angesprochen. Welche sind das konkret?

Baltes: Das sind Dinge wie die Bereitschaft und Fähigkeit zum lebenslangen Lernen, Sicherheit in der Informationssuche, -bewertung und -interpretation, die Fähigkeit zu interdisziplinärer Reflexion und ganzheitlichem, vernetzten Denken, Kontextunabhängigkeit im Handeln sowie Empathie und Kommunikationsfähigkeiten. Dazu gehören aber auch Persönlichkeitsmerkmale wie Kreativität, Neugierde, Flexibilität sowie Veränderungsbereitschaft. Dies macht Menschen fähiger und bereiter für künftige Veränderungen, weil es ihnen die Sicherheit gibt, in unterschiedlichen Kontexten erfolgreich zu agieren.

Freyth: Und wie kann das an der Hochschule geschehen?

Baltes: Diese Persönlichkeitsmerkmale und Metafähigkeiten im Rahmen der Hochschulausbildung zu stärken, erfordert Angebote, die wenig mit den klassischen Lehrformaten wie beispielsweise der traditionellen Vorlesung zu tun haben. Neugier, Flexibilität und Kontextunabhängigkeit kann beispielsweise trainiert werden, wenn Studierende ihr gewohntes Umfeld verlassen und in unbekanntem Terrain funktionieren müssen. Genau das leistet beispielsweise ein Auslandssemester. Ein oder mehrere Auslandssemester sollten daher im Studium seitens der Hochschule nicht nur unterstützt, sondern im Curriculum verpflichtend eingefordert werden. Zudem müssen Rahmenbedingungen gegeben sein, die das auch tatsächlich jedem Studierenden ermöglichen.

Nach meiner Wahrnehmung machen Studierende über ein Auslandssemester häufig die Erfahrung, dass vor der Abreise vieles unsicher und daher die Nervosität hoch ist, vielleicht sogar Angst besteht. Am Ende aber erleben die allermeisten, dass sie doch alle Probleme, die sich ergeben haben, lösen konnten und zudem eine Menge unerwarteter, positiver Erfahrungen gemacht haben. Sie kehren also zurück mit der positiven Erfahrung, eine signifikante Veränderung mit Kontextwechsel und Unsicherheit erfolgreich gemeistert zu haben. Dieses Lernen durch Erleben ist zusätzlich verknüpft mit positiven emotionalen Erfahrungen, beispielsweise durch gemeinsame Erlebnisse mit Studierenden anderer Nationen. Eine solche, mit positiven emotionalen Erlebnissen verknüpfte Veränderungserfahrung ist besonders

prägend im positiven Sinne, lässt die Betroffenen nach vorne hin Veränderungen eher als Chance, denn als Risiko sehen.

Vor dem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass Studierende mit Auslandssemester an unserer Hochschule nicht nur im Durchschnitt die besseren Abschlüsse machen, sondern nach unseren Absolventenbefragungen auch erfolgreicher und zufriedener durch ihr Berufsleben gehen.

Freyth: Kann man die geforderten Metafähigkeiten bzw. Merkmale einer flexiblen Studentenpersönlichkeit auch im Vorlesungssaal trainieren?

Baltes: Ja natürlich, wenn man eben im Vorlesungssaal ganz ähnliche Bedingungen schafft, also Lehrformate anbietet, die für die Studierenden ein Stückweit Unsicherheit und Chaos mit sich bringen, also weniger Linearität und Planbarkeit. Gleichzeitig gilt es den Studierenden dabei eine Aufgabe zu stellen, die es zu lösen gilt, ohne dass der Lösungsweg vorgegeben ist. Damit ergibt sich dann schon als erste Lernaufgabe, sich im scheinbaren Chaos zu orientieren, sich zur Lösung der Aufgabe selbst eine Struktur zu geben. Anhand dieser Beschreibung merkt man übrigens gleich, solche Anforderungen sind in etwa das Gegenteil der Forderungen nach strukturierter Studierbarkeit und partieller Verschulung wie sie teilweise aus dem Bologna Prozess hervorgegangen sind.

Wir bieten im Sinne solcher Lehrformate beispielsweise ein Start-up Bootcamp an. In diesem Format wird eine Gruppe Studierender innerhalb von wenigen Tagen, also mit Zeitdruck, in die sehr frühen Phasen einer Unternehmensgründung geführt. Das Ziel ist dabei jedoch nicht primär, Gründungen oder Start-ups zu erzeugen. Wir wollen vielmehr neutral bis gründungsinteressierte Studierende mit den typischen Erfahrungen von Gründern konfrontieren: Unsicherheit, Chaos, Nichtwissen, Nichtplanbarkeit, Dynamik usw.

Durch den Zeitdruck, die Gruppendynamik und einen marktähnlichen Wettbewerbscharakter wird die persönliche Erfahrung zusätzlich intensiviert. Wir unterstützen die Studierenden parallel zu ihrer Arbeit in Teams nicht nur mit methodischen Impulsen zum Vorgehen, sondern auch mit Mentoring und Coaching in der Selbstreflektion, sowohl auf inhaltlicher wie auch persönlicher Ebene, so dass sie nicht nur lernen, die gegebene Aufgabe zu meistern, sondern sich darin selbst beobachten und reflektieren. Und wir sorgen auch für einen positiven emotionalen Anker durch eine finale Präsentation mit viel Applaus und eine Abschlussparty.

Freyth: Das klingt sehr spannend, aber gleichzeitig auch sehr aufwändig. Sehen Sie auch Möglichkeiten, in klassischen Vorlesungsveranstaltungen die Veränderungsbereitschaft zu stärken?

Baltes: Ich denke schon. Der Kern der genannten Formate, der Auslandsaufenthalt oder das Bootcamp, liegt in der bewussten Veränderung des bekannten Kontexts, der Konfrontation mit Unbekanntem und der Erzeugung von Chaos, also

dem Vermeiden eines vorgegebenen Lösungsweges. Die einzige Vorgabe ist das zu erarbeitende Ziel und die entsprechende Zeitvorgabe, bis wann das zu erfolgen hat. Solche Rahmenbedingungen kann man auch im klassischen Vorlesungssaal erzeugen. Beispielsweise indem man Studierende in ein fachliches Themengebiet einführt, dass ihnen bis dato unbekannt ist und sie darin einzeln oder in Gruppen ein bestimmtes Endprodukt, beispielsweise eine kleine wissenschaftliche Ausarbeitung, erarbeiten lässt. Die regelmäßige Vorlesung dient dann nicht mehr dem Transport von Inhalten durch den Dozenten, sondern der Reflektion der Arbeitsfortschritte, die die Studierenden vorstellen.

Unsicherheit fängt hier dann schon bei der Themenwahl an. Was ist ein gutes Thema? In der Frage liegt viel Ambiguität, denn ein leichtes Thema ist gut zu erarbeiten, ein anspruchsvolleres Thema könnte aber zur besseren Benotung führen. Und weil die Studierenden das Themengebiet noch nicht kennen, müssen sie dazu gleichzeitig „LERNEN und LEISTEN.“ Lernen = das Themengebiet kennenlernen und Leisten = ein Thema wählen und das Endprodukt erarbeiten.

Diese Gleichzeitigkeit oder Parallelität von Lernen und Leisten ist ein wesentliches Element für erfolgreiches Handeln in Veränderungssituationen. Wenn Studierende also Gelegenheit haben, genau das zu erfahren und sich darin zu üben, stärkt das ihre Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft.

Freyth: Das klingt ja so, als würde der Lehrer gar nicht mehr lehren. Wofür braucht es ihn dann noch?

Baltes: Das ist richtig, das Prinzip des Vorlesungssaales kehrt sich in einem solchen Format um, es ist nicht mehr der Dozent, der die Inhalte bestimmt, sondern es sind die Studierenden, die das durch ihre Themenauswahl gestalten. Die Aufgabe des Dozenten wiederum ist dann weniger die eines Lehrers, der im Frontalunterricht fachliche Inhalte verbreitet, sondern eher die eines Coaches, der die Studierenden aufgrund der präsentierten Arbeitsfortschritte mit Reflektionsfragen bei der Weiterentwicklung unterstützt.

Diese etwas andere Rolle verlangt vom Dozenten auch zusätzliche Kompetenzen, die eher nicht in der Fachlichkeit liegen. Es ist natürlich schon hilfreich, wenn der Dozent sich in dem betreffenden Fachgebiet gut auskennt. Aber die Reflektionsfragen sollen ja nicht fachlich richtig oder falsch bewerten, sondern die Studierenden bei der Selbstbeobachtung und -reflektion unterstützen. Da ist dann auch mal so etwas wie Empathie gefragt.

Solche Lehrformate unterscheiden sich auch im Lernziel von klassischen Lehrveranstaltungen. Das Lernziel kann ja hier nicht in definierten fachlichen Inhalten liegen, denn die sind ja jedes Mal andere. Das Lernziel sind die schon vorher genannten Metafähigkeiten. Wenn die Studenten über die Konfrontation mit solchen Herausforderungen und die unterstützende Selbstreflektion lernen, dass sie solche

Metafähigkeiten entwickelt haben, dann stärkt das ihre Veränderungsbereitschaft und persönliche Flexibilität.

Ich bin daher der festen Überzeugung, dass wir mehr solcher Lehrformate an den Hochschulen anbieten sollten. In einigen europäischen Ländern, beispielsweise in Skandinavien, ist das schon erfolgt. In meinem Fachgebiet, der Entrepreneur-Ausbildung, konzentriert man sich dort sehr stark auf die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden, während bei uns häufig der Methodenfokus im Vordergrund steht. Es ist daher auch kein Zufall, dass Stockholm eines der Start-up Epizentren Europas ist und die einzig global relevante digitale europäische Plattform, der Musik-Streaming-Dienst Spotify, aus Schweden kommt.

Wir wissen von dort aber auch, dass diese alternativen Lehrformate eine intensivere Betreuung der Studierenden erfordern, da die Lehrenden auch als Reflektionspartner bereitstehen müssen, um die skizzierten Erfahrungsräumen anbieten zu können. Das bedeutet, dass wir ein höheres Betreuungsverhältnis Lehrende zu Studierende brauchen. Also im Ergebnis mehr Personal im Lehrkörper der Ausbildungsinstitute. Ich würde mir wünschen, die Politik würde dafür die notwendigen finanziellen Rahmenbedingungen bereitstellen.

- Was sind Ihre wesentlichen Erkenntnisse aus diesem Kapitel? Bitte tragen Sie diese in Ihr Lerntagebuch ein (siehe Kap. 12, Abb. 12.1 und 12.2). So geht kein wichtiger Gedanke verloren. Wenn Sie das Buch fertig gelesen haben, können Sie im Lerntagebuch immer wieder schnell auf diese Erkenntnisse zurückgreifen und sie für Veränderungen in Ihrem Leben nutzen.

Lerntagebuch

12

Stärkung des Praxistransfers Ihrer Erkenntnisse, der
Umsetzung in Ihrem Leben



Auf wesentliche Erkenntnisse fokussieren und die
nächsten Schritte ableiten

Überblick über die Inhalte dieses Kapitels

Sie haben in den vergangenen Kapiteln einen umfassenden Einblick in die verschiedenen Aspekte für das Entstehen von Veränderungsbereitschaft erhalten. Nun gilt es sich zu fokussieren und vom Denken in konkrete Veränderungshandlungen zu kommen. Damit dieses Buch auch über das Lesen hinaus einen Wert und Nutzen in Ihrem Alltag entfalten kann.

Dazu finden Sie auf den nachfolgenden Seiten Übungsblätter und Anleitungen.

Lesen Sie sich bitte noch einmal Ihre Notizen in dem Lerntagebuch durch (Abb. 12.1 und 12.2):

Nachfolgend finden Sie eine Zusammenfassung der wesentlichen Aspekte zum Entstehen von Veränderungsbereitschaft. Bitte reflektieren Sie auf dieser Basis noch einmal Ihre persönlichen Ansatzpunkte.

Vergeben Sie dazu in der rechten Spalte der Tabelle (Tab. 12.1) eine Zahl zwischen 1 und 5: 5 = sehr wichtiger Aspekt, um meine Veränderungsbereitschaft weiter zu stärken/1 = für mich aktuell nicht relevant zur Stärkung der Veränderungsbereitschaft.

Was nehmen Sie sich auf Basis dieser Zusammenfassungen vor (vgl. Abb. 12.3)? Und was sind Ihre konkreten nächsten Schritte dafür (vgl. Abb. 12.4)? Bitte fokussieren Sie sich auf die wesentlichen Ansatzpunkte, denn wir Menschen sind nicht gut darin, mehrere Verhaltensweisen auf einmal zu ändern.

Ich wünsche Ihnen ein gutes Gelingen!



Was nehme ich mir vor?

Abb. 12.2 Lerntagebuch Teil

Tab. 12.1 Mein persönliches Veränderungsbereitschaft-Profil

Negative Veränderungserfahrungen konstruktiv bearbeiten	
Die Kompetenzen, die ich in stärkenden Veränderungserfahrungen gezeigt habe, künftig bewusst und frühzeitig nutzen	
Rahmenbedingungen in meinem Unternehmen, die meine Veränderungsbereitschaft hemmen, akzeptieren oder verändern	
Förderliche Persönlichkeitsmerkmale gezielt stärken	
Die Veränderungsnotwendigkeit verdeutlichen: Warum kann es nicht so bleiben, wie es ist?	
Erkennen und akzeptieren, dass die VUKA-Welt von mir kontinuierliche Veränderungsbereitschaft verlangt	
Meine digitale Veränderungsbereitschaft ausbauen	
Lernen, mit Unsicherheiten konstruktiv umzugehen	
Meine Lernorientierung stärken und mich auf lebenslanges Lernen einstellen	
Meinen inneren Perfektionisten zügeln und mir die innere Erlaubnis geben, Fehler zu machen oder auch mal zu scheitern	
Eigenverantwortlich für mein Handeln, Entscheiden, Reden und Unterlassen einstehen und die Konsequenzen dafür tragen	
Neugierde und Lust auf die vielfältigen neuen Arbeitsformen	
Loslassen von Macht und Einfluss hierarchischer Positionen und Einlassen auf das Arbeiten in dynamischen Strukturen	
Offen für virtuelles Arbeiten	
Aktive kontinuierliche Suche nach meinem Mehrwert an der Schnittstelle zu Robotik und Künstlicher Intelligenz	
Bereit auch von Liebgewonnenem im Status quo für die Veränderung loszulassen	
Bereit, die Komfortzone zu verlassen und einen Preis für die Veränderung zu zahlen	
Bereit zur erforderlichen Veränderungsanstrengung	
Ich glaube an den Erfolg der angestrebten Veränderung	
Ich habe ein anziehendes motivierendes Zielbild der Veränderung	
Ich akzeptiere die Veränderungen, die ich nicht mehr beeinflussen kann	
Ich nutze aktiv meinen Circle of Influence im Veränderungsprozess	
Ich prüfe bei der Leave-it-Strategie, welche persönlichen Themen ich auch hier angehen muss	
Emotional intelligenter Umgang mit Ängsten, Sorgen oder Befürchtungen in Veränderungsprozessen	
Mit der Angst zu scheitern, zu versagen konstruktiv umgehen	
Mut, ins Unbekannte mit all seinen Risiken zu springen	
Balance zwischen Stabilität und Veränderung finden	
Resilienz stärken	
Spezialthemen im Alter bearbeiten	
Spezialthemen in der Jugend bearbeiten	

Mein Lerntagebuch

Meine wesentlichen Erkenntnisse:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Abb. 12.3 Vorsätze für die Zeit nach dem Lesen des Buches

Meine nächsten Schritte:

Schritt 1:

Schritt 2:

Schritt 3:



Abb. 12.4 Konkrete nächste Schritte

Literatur

1. Baltes, G., & Freyth, A. (2017). *Veränderungsintelligenz, agiler, unternehmerischer, innovativer*. Wiesbaden: Springer Gabler.
2. Freyth, A. (2019). *Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken*. Wiesbaden: Springer Gabler.
3. Baker, S. R., Bloom, N. A., & Davis, S. J. (2016). Measuring economic policy uncertainty. *The Quarterly Journal of Economics*, 131, 1593–1636.
4. Gigerenzer, G. (2014). *Risiko, Wie man die richtigen Entscheidungen trifft*. München: btb.
5. Pfläging, N. (2015). *Organisation für Komplexität*. München: Redline.
6. Sastry, A., & Penn, K. (2014). *Fail better: Design smart mistakes and succeed sooner*. Boston: Harvard Business Review Press.
7. Deloitte Digital Disruption Map. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/strategy/ueberlebensstrategie-digital-leadership_final.pdf. Zugriffen am 12.02.2020.
8. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age*. W. W. Norton & Company.
9. Bryce, W. (2010). When will we work out loud? Soon! In *TheBrycesWrite*. 30. November 2010. thebryceswrite.com. Zugriffen am 07.02.2018.
10. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154–1162.
11. Krummacker, S. (2007). *Wandlungskompetenz von Führungskräften*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
12. Echterhoff, W., Poweleit, D., Schindler, U., & Krenz, A. (1997). Innere Kündigung. Überwindung von Motivationsblockaden in Wirtschaft und Verwaltung. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 66(1), 33–37.
13. Brinkmann, R. D., & Stapf K. H. (2005). *Innere Kündigung: Wenn der Job zur Fassade wird* (1. Aufl., S. 9 f.). München: C.H. Beck.

14. Lebenserwartung in Deutschland steigt weiter an. 26. März 2018, 9:49 Uhr Quelle: ZEIT ONLINE.
15. Albat, D. (2019). Neurogenese im Alter. *Nature Medicine*. Nature Press. <https://doi.org/10.1038/s41591-019-0375-9>. Zugriffen am 26.03.2019.
16. Frankfurter Rundschau. 06.09.05 00:09 LERNEN IM ALTER, zit.
17. Renner, B., & Salewski, C. (2009). *Differentielle und Persönlichkeitspsychologie*. München: Reinhardt.
18. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107–122.
19. Riemann, F. (2003). *Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie* (36. Aufl.). München: Reinhardt.
20. Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., Macintosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., et al. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392.
21. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
22. Mount, M. K., & Murray, R. B. (2005). Higher-order dimensions of the big five personality traits and the big six covational interest types. *Personnel Psychology*, 58, 447–478.
23. Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693.
24. Rutz, B. (2015). Agile Leadership: Was agile Führung ausmacht, Haufe HR Management, Serie HR Trends 2016 (18.12.2015).
25. Frankl, V. E. (1981). *Die Sinnfrage in der Psychotherapie*. München: Piper.
26. Mischel, W. (2015). *The Marshmallow test: mastering self-control*. New York: Little Brown. 2014, ISBN 0316230855. Deutsch: Der Marshmallow-Test: Willensstärke, Belohnungsaufschub und die Entwicklung der Persönlichkeit. München: Siedler.
27. von Münchhausen, M. (2004). *So zähmen Sie Ihren inneren Schweinehund, Vom ärgsten Feind zum besten Freund*. München: Piper.
28. Covey, S. R. (1992). *The seven habits of highly effective people* (S. 148). London: Simon & Schuster.
29. Streich, R. (1997). Veränderungsmanagement. In M. Reiß, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change management* (S. 662–671). Stuttgart: Poeschel.
30. di Lampedusa, G. T. (1958). *Il Gattopardo*. Milano: Feltrinelli.
31. Hofstede, G. (2010). *Cultures an organizations: Software of the mind* (3., rev. u. erw. Aufl.). McGraw-Hill Education Europe.
32. Pressemitteilung Bitcom. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Bitkom-Branche-schafft-40000-zusaetzliche-Jobs>. Zugriffen am 10.01.2019.
33. Dweck, C. (2007). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Ballantine Books.
34. Dietz, T., & Dietz, I. (2008). *Selbst in Führung, Achtsam die Innenwelt meistern*. Paderborn: Junfermann.
35. Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander reden 3 – Das ‚innere Team‘ und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
36. Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiamt: Arbor.

37. Wellensiek, S. K. (2017). *Resilienztraining: Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter*. Weinheim: Beltz.
38. Gruhl, M. (2018). *Resilienz – die Strategie der Stehauf-Menschen: Krisen meistern mit innerer Widerstandskraft*. Freiburg: Herder Spektrum.
39. Ruoss, E. (2007). *Studien und Ergebnisse der Resilienzforschung* (S. 33). München: GRIN.
40. Watzlawick, P. (1988). *Anleitung zum Unglücklichsein*. München: Piper Taschenbuch.
41. Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
42. Thum, G. (2016). *Mut zu Veränderung*. Göttingen: BusinessVillage.
43. Boyke, J., Driemeyer, J., Gaser, C., Büchel, C., & May, A. (2008). Training-induced brain structure changes in the elderly. *Journal of Neuroscience*, 28(28), 7031–7035.
44. Initiative D21. (2018). *D21-Digitalindex – Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft*. Berlin: Laser Druckzentrum.
45. Bucay, J. (2008). *Komm, ich erzähl dir eine Geschichte*. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch.
46. Kühn, A., & Kühn, F. (2017). Schlüsselkompetenz Kommunikation: Pulsschlag der Veränderung. In G. Baltes & A. Freyth (Hrsg.), *Veränderungsintelligenz, agiler, unternehmerischer, innovativer*. Wiesbaden: Springer Gabler.
47. Dweck, C. (2016). What having a „Growth Mindset“ actually means. *Harvard Business Review*, January 13, 2016.

Stichwortverzeichnis

A

Achtsamkeit 118, 164
Ängste 80, 160, 166, 167
Agilitätsbereitschaft 67, 68
Akzeptanz 148
 emotionale 149
 rationale 149
Algorithmus 47
Alter 198
Ambidextrie 90, 178, 182
Ambiguität 26, 34, 66
Ambiguitätstoleranz 21
Anleitung zum Unglücklichsein 154
Anstrengungsbereitschaft 132
Arbeitnehmer, ältere 199
Arbeitsmarktfähigkeit 115
Arbeitswelt 4.0 92
Ausbildung 226
Automobilindustrie 115
Autonomie 144

B

Balance 73, 179
Belohnungsaufschub 134
Bequemlichkeit 132
Berufsberatung 226

Berufsbilder 228
Bewältigungspotenzial 121
Bewahren 179, 191
Beweggründe 126
Big Five
 Extraversion 22
 Offenheit für Neues 22
Boiled-Frog-Phänomen 117

C

Circle of
 Concern 140, 146
 Influence 141, 145
Coach 106
Co-Creation 94
Co-Working 94
Crowdworker 94

D

Denken
 exponentielles 53
 lineares 53
Dienst nach Vorschrift 207
Digitalisierung 41, 92, 229, 231
Digitalisierungsbereitschaft 46, 213

Diversität 35
Dynamik 67, 97, 100, 186

E

Ecosia 77
Effizienz 77
Eigenverantwortung 80, 83, 101, 114, 199
Eltern 228, 233
Emotion 162
Emotionsausbildung 162
Employability 115
Erfolgsaussicht 119
Erwartung 120

F

Feedback 75
Fehler 77
 intelligenter 79
Fehlerkultur 10, 77, 87
first follower 89
Fluid Teams 95
Frustrationstoleranz 22, 26, 34
Führung, innere 186

G

Gesamtpaket betrachten 155
Gestaltungsraum 143
Growth Mindset 232

H

Hirnforschung 73, 198, 200
Hochschule 235
Holokratie 97
Humboldtsches Bildungsideal 230, 234

I

Innere Kündigung 207
Insights MDI 27

Intelligenz

 emotionale 164
 künstliche (KI) 101
Interpretation 120
Intuition 72

K

Klagemauer 155
Klarheit 120, 126
Komfortzone 110
Kompetenzpotenzial 18
Komplexität 65, 67
Komplexitätsmatrix 65
Kontrollüberzeugung 27, 35
Kontrollverlust 98, 105
Konvexität 76
Kündigung, innere 198
Kulturveränderung 88

L

Learning Worker 75
Leave-it 151
Lebenserfahrung 199
Lebensqualität im Alter 214
Lebensweg 10
Lebensweganalyse 10
Lehrer 228
Leidklagen 153
Lernen 48
 durch Erfahrung 231
 lebenslanges 48, 75, 231
Lernerfahrung 76
Lernkultur 87
Lernorientierung 75
Lerntagebuch 240
Lernzone 112
Lösungssprache 107

M

Machtverlust 98, 105
Marathon statt Sprint 187
Marshmallow-Test 134

MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction) 188
Mensch
 pro-aktiver 144
 und Maschine 104
Metakompetenz 235
Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) 187
Miteinander der Generationen 218
Motivationsstruktur 128
Motive 126
Mut 160, 170
Mut-Arbeit 171
MUT-mach-SALON 173

N

Nein-Sagen 122
Netzwerk 94, 100
Neugierde 25
Neurogenese 200, 201, 203
Neuroplastizität 200, 201, 203
New Work 92
Nicht-Handeln 114

O

OECD-Studie 48
Offenheit für Neues 22
Optimismus 22, 25, 34

P

Paradigmenwechsel 66
Perfektionist 77
Persönlichkeitsmerkmale 18
 Ambiguitätstoleranz 21, 66
 Frustrationstoleranz 21
 Kontrollüberzeugung 21
 Neugierde 19
 Optimismus 20
 Risikoaffinität 21
 Selbstwirksamkeit 21
 Spontanität 20
Persönlichkeitsmodell 27
Perspektivwechsel 40, 118

Pfadabhängigkeit 66
Pivoting 71
Pluralität 165
Preis
 der Nicht-Veränderung 113
 für die Veränderung 110
Problembewusstsein 39

R

Realitätskonstruktion 162
Regenerationsfähigkeit 187
Rente 213
Resilienz 178, 192
Resilienzfaktor 194
Ressource 87, 121
Risiko 62
Roboter 46
Rolle, dynamische 100

S

Schachspiellegende 51
Scheitern 80, 167
Schönreden 132
Schüler 224
Schulwelt 225
Schweinehund, innerer 132
Selbstbeschränkung 7
Selbstbild 70, 218
Selbstführung 165
Selbstorganisation 81
Selbststeuerung 166
shared leadership 81
Souveränität 70, 88, 215
Spannungsfeld 88
Spontanität 22, 26, 34
Stabilität 178
Standortbestimmung 22
Status quo 110
Studium 227, 233

T

Team, inneres 165
Transformation, digitale 46, 93

Transparenz 89
Trotzhaltung 212

U

Unsicherheit 62, 69
 vs. Risiko 62
Unternehmenskultur 13
Unzufriedenheit 151, 153

V

Veränderung
 Motivation 127
 Selbstmotivation 134
Veränderung, exponentielle 51
Veränderungsbereitschaft-Profil 243
Veränderungsbilanz 129
Veränderungserfahrung
 organisationale 8
 persönliche 2
Veränderungskosten 111
Veränderungsmotivation 127
Veränderungssituation 38
Veränderungszielbild 131
Verlassen 151
Versagen 167

Versagensangst 77
Verschlechterung, schleichende 118
Vertrauenskultur 87
Vogel-Strauß-Strategie 50
Volatilität 63
VUKA-Welt 60, 67

W

Wachstumszone 112
Wahrnehmung 120
Wandel, epochaler 42
Warum?“ 39
Wert der Erfahrung 198
Widerspruch 88
Wissen 101
Wissensexplosion 229
Wofür? 126
Working Out Loud 76, 101
Wozu? 126

Z

Zukunft 48
Zukunftsfähigkeit 228
Zukunftsforscher 49