



**VERÄNDERUNG IST MÖGLICH !**

## INHALT

Vorwort .....	05
Natürlich gegen Unbekanntes .....	07
Warum Veränderungsversuche oft scheitern .....	09
Veränderung ist doch möglich! .....	14
So gewinnen Sie ein klares Zielbild .....	17
So erhöhen Sie den Leidensdruck .....	22
Vermeiden Sie den Jojo-Effekt des Umfeldes .....	23
Change – Veränderung im Unternehmen ..	24
DenkHalle Consulting .....	29

---

© **Thomas W. Chr. Ullrich**

DenkHalle Consulting – Düsseldorf, 2003

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die über den Eigenbedarf hinausgehende Verwendung - v.a. redaktioneller, gewerblicher oder gewerbsnaher Natur - von Inhalten dieses Werkes bedarf der schriftlichen Zustimmung des Urhebers. Eine Zuwiderhandlung wird zivil- und strafrechtlich verfolgt.

**Haftungsausschluss**

Die Empfehlungen in dieser Broschüre wurden sorgfältig erwogen und geprüft. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Aus diesem Grunde kann keine Haftung für etwaige Unrichtigkeiten oder missverständene Aussagen von Seiten des Autors übernommen werden.

Versionsvermerk: V. 1.1 | 05/2003 | 06/2003

---

## VORWORT

Wohl wissend um die Vermessenheit, schlage ich den Begriff »Reformstau« bereits jetzt als Un-Wort des laufenden Jahrzehnts vor.

Wenn Umstände und Prozesse sich nicht ändern, also (aus gewisser Perspektive) zu »Zuständen« werden, gibt es dafür zwei Schuldige:

- die Natur des Menschen
- die Unfähigkeit aus divergenten Zielsetzungen Win-Win-Situationen zu formen.

Die folgende Broschüre widmet sich v.a. dem ersten Schuldigen. Sie sucht die subrationalen Mechanismen, die uns hindern Veränderung zu bewirken und uns derart weiter zu entwickeln, wie wir es uns (rational) wünschen.

Nun sollte man nach deduktiver Nomologie annehmen dürfen, dass was für den Einzelnen gilt auch für zahlreiche Menschen, z.B. eine Betriebsbelegschaft, gelte. Dem ist nur begrenzt so, da hier weit mehr Einflüsse der Individuen untereinander und mit äußeren Interessensgruppen walten, sei es die Politik, die Medien, etc.

Zudem tarnen sich einige der folgend beschriebenen Mechanismen im Berufsalltag unter anderen »Etiketten«, womit sie anders aufzuspüren und anzusprechen sind.

Weiterhin erschweren Negativ-Erfahrungen vieler Belegschaften die Übertragung. Überall dort, wo Veränderungsversuche häufiger durchgeführt wurden und mittelfristig scheiterten, stellt sich Change-Resistenz ein. Diese erfordert ein modifiziertes Herangehen, um ein Veränderungsvorhaben umzusetzen und das »Neue« zur Gewohnheit zu wandeln.

Gleichwohl werden die folgenden Seiten auch einige Anregungen zum Change-Prozess in Unternehmen beitragen.

Dabei strebt diese Einführung keinerlei Vollständigkeit an. Sie will für das Thema sensibilisieren, anregen und reizen. Der Leser soll seinem eigenen Verhalten auf die Schliche kommen, um bei sich und in seinem Umfeld nachhaltige Veränderungen möglich zu machen und Hindernisse schnell aufzuspüren.

## NATÜRLICH GEGEN UNBEKANNTES

»Das ist schon immer so gewesen!« Und so soll es auch bleiben, denn die Menschen haben Furcht – Furcht vor Veränderung.

Die Gene sind an vielem Schuld, wahrscheinlich auch an unserer Sehnsucht nach Sicherheit und Geborgenheit. Selbst die Psychologen halten Sicherheit für das zweitstärkste Bedürfnis des Menschen – gleich nach dem Sattsein.

Dabei tickt das seit Urzeiten in uns laufende Programm in etwa so: »Was ich kenne, ist einschätzbar und damit relativ sicher. Unbekanntes ist zunächst einmal unsicher und gehört vermieden.« Wäre da nicht noch unsere Neugierde, säßen wir wohl noch immer mit Fellschurz und Steinkeil in einer Höhle.

Es ist uns also wichtig, unsere Umgebung und unsere Mitmenschen zu kennen. Dabei muss nicht alles, was wir kennen, auch gut sein. Hauptsache wir wissen, womit wir es zu tun haben.

Dieses Programm ist durchaus sinnvoll. Erlaubte es uns doch, bereits in Urzeiten gefährliche Situationen intuitiv zu erfassen und zu vermeiden. Damit wurde das eigene Überleben gesichert.

Auch die heutige Zeit hält bedrohliche, zuweilen gar lebensbedrohliche, Situationen für uns bereit. Unser Sicherheitsprogramm schützt uns davor, diesen allzu leicht zum Opfer zu fallen.

Allerdings stellt diese Orientierung auch ein erhebliches Hemmnis für nötige Veränderungen dar.

Doch zuweilen kommt es vor: Wir proben den Aufstand gegen das bequeme Bekannte. Wir wollen etwas in unserem Leben ändern. Wir sind frohen Mutes und voller Überzeugung, um bald darauf triumphal... zu scheitern.

Und wieder erinnern wir uns des weisen BRECHT-Wortes:

»Ja mach nur einen Plan,  
Sei nur ein helles Licht,  
Und dann mach noch 'nen Plan,  
gehen tun sie beide nicht.«

Aber warum?

## WARUM VERÄNDERUNGSVERSUCHE OFT SCHEITERN

Der Mensch ist nicht allein. Er ist Teil eines sozialen Systems. Mit diesem ist er in ständiger wechselseitiger Beziehung. Will der Mensch etwas in seinem Leben ändern, hat er gleich zwei Feinde: Sich selbst und sein Umfeld.

### Der Feind in unserem Kopf

Unser unbewusstes Streben nach Bekanntem und Sicherheit ist intellektuell nicht direkt zugänglich. Mit ihm können wir das Spiel nicht aufnehmen. Doch uns bleibt eine Chance: Wir können die Mechanismen erkennen, mit denen das Sicherheitsprogramm unser Handeln beeinflusst. Auf diese können wir dann gezielt antworten.

Ubiquitäre Beispiele dafür, mit welchen Mechanismen wir uns selbst an der Nase herumführen, sind:

- das »Ganz-oder-gar-nicht«-Prinzip (auch »Wenn-dann-richtig«-Regel)
- das »Das-geht-nicht«-Prinzip
- der »Ich-bin-doch-kein-Trottel«-Mechanismus
- der »Eventuell«-Effekt
- der »Demnächst-bestimmt«-Mechanismus
- die »Wenn-dann«-Verführung (auch »Bedingungs-Klausel«)
- das »Ich-will-aber-es-paßt-nicht-zu-mir«-Paradoxon

### Das »Ganz-oder-gar-nicht«-Prinzip (auch »Wenn-dann-richtig«-Regel)

Dieses Prinzip lädt uns dazu ein, die gewünschte Neuerung auf die Spitze des Möglichen zu treiben. Statt uns mit der nötigen Änderung zu begnügen, wird das maximal Machbare proklamiert, gar eine Vision heraufbeschworen.

Damit wird die zur Veränderung nötige Anstrengung unermesslich groß und unser Vorhaben scheitert. Viel Energie verpufft, und alles bleibt beim Alten.

### Das »Das-geht-nicht«-Prinzip

Ist die Unmöglichkeit eines Vorhabens erst einmal gedacht oder gar ausgesprochen, gewinnt sie oft prophetischen Charakter.

Der Grund: Sie beschwören damit einen Wahrnehmungsfiler herauf, der bei jedem Schritt nach Risiken und Hindernissen sucht. Sehr bald haben Sie so ein stattliches Sümmchen an »Argumenten« gegen den Erfolg Ihres Vorhabens beisammen. Diese beeinflussen Ihr Handeln derart, dass es den Misserfolg fördert.

Das »Das-geht-nicht«-Prinzip ist ein Negativ-Beispiel der Self-fulfilling-Prophecy (der Sich-selbst-erfüllenden-Prophezeiung).

Zuweilen tarnt sich das »Das-geht-nicht«-Prinzip als scheinbar »gesunde Skepsis«. Vermeintlich kleine Zweifel untergraben dann langsam Ihre Zuversicht, die Veränderung dauerhaft zu erreichen. Die Zweifel wachsen, Ihre Motivation sinkt, und schließlich darf alles so bleiben, wie es immer war.

### Der »Ich-bin-doch-kein-Trottel«-Mechanismus

Wehe, wenn das Änderungsbestreben von Dritten ausgeht. Und wehe, wenn Sie diesen Dritten nicht leiden können. Selbst wenn er oder sie recht mit dem Änderungsvorschlag hat, werden Sie alles daran setzen, das bisherige Denken oder Vorgehen zu verteidigen. Dann setzt der »Ich-bin-doch-kein-Trottel«-Mechanismus ein. Dabei ergreift Sie die Sorge, einen möglichen Irrtum einzugestehen und Ihr Gesicht zu verlieren. So kann - selbst wider besseren Wissens - alles

beim alten bleiben. Hauptsache Sie lernen nicht von Ihren Feinden.

### Der »Eventuell«-Effekt

Wer kennt sie nicht, die wertvollen Sätze für alle denkbaren Lebenslagen:

- „Da müsste ich/man mal was tun?“
- „Da könnte ich mich/sich jemand mal hinterklemmen.“

Wer schon immer mal »wollte«, eigentlich mal »könnte« und irgendwie gerne mal »möchte«, ist Opfer des »Eventuell«-Effektes.

Dabei setzen wir unser Änderungsvorhaben in den Konjunktiv. Die Chance zu scheitern wird hier also bereits in der Formulierung unseres Vorhabens einkalkuliert. Wer dem »Eventuell«-Effekt folgt, möchte es gern mal anders »versuchen«. Doch beim leisesten Gegenwind wird aufgegeben. Und das mit gänzlich gutem Gewissen, denn: Versucht hat man es ja.

### Die »Demnächst-bestimmt«-Verführung

Unzählige Keller in Deutschlands Häusern werden seit Jahren »demnächst« aufgeräumt. Alles, was wir demnächst ändern wollen, wird wahrscheinlich bis zum Sankt-Nimmerleins-Tag bleiben, wie es ist.

»Demnächst« ist und bleibt herrlich unbestimmt, und unsere Verpflichtung bleibt damit bequem vage. Die »Demnächst-bestimmt«-Verführung ist ein echtes Konservierungsmittel des Status quo.

### Die »Wenn-dann«-Relation (auch »Bedingungs-Klausel«)

Ein hinterhältiger Mechanismus unseres Sicherheitsprogramms: Änderungen werden an Vorbedingungen gekoppelt. Möglichst an Bedingungen, die wir selbst nur schwer oder gar nicht beeinflussen können. Die Folge: Wir geben die Handlungsvollmacht ab und machen uns zum Opfer äußerer Umstände. Nun liegt es nicht mehr in unserer Macht, etwas zu ändern, also ändert sich nichts.

### Das »Ich-will-es-aber-es-paßt-nicht-zu-mir«-Paradoxon

Das mächtigste Konservierungsmittel des Staus quo ist das Selbstbild. Dies ist die Ursache hinter dem Gefühl, eine gewünschte Änderung würde nicht zu einem passen. Oft aber ist die Selbstwahrnehmung verzerrt, und man betrügt sich um mögliche Chancen zur Selbstentfaltung.

Zu diesem Paradoxon gehört auch die »Ich-kann-so-etwas-nicht«-Einschränkung.

Zuweilen bedarf es hier sogar professioneller Hilfe, um diesem Mechanismus ein Schnippchen zu schlagen. Es ist entscheidend zu erkennen, warum genau eine Änderung emotional nicht akzeptiert werden kann. Hinterfragen Sie Ihr Selbstbild und prüfen Sie Ihre Glaubenssätze. Nur wenn Sie erkennen, was genau Sie hindert, können Sie es auch beheben.

### Der Jojo-Effekt - Die Rückstellkraft des Umfeldes

Selbst wenn wir unser eigenes Sicherheitsprogramm überlisten konnten und voll brennender Begierde auf eine Änderung sind, gilt: Wir müssen zurück, zurück in unser altes Umfeld.

## VERÄNDERUNG IST (DOCH) MÖGLICH!

Dort ergreifen wir mit Schrecken: Jeder um uns herum hat auch solch ein Sicherheitsprogramm im Kopf. Jeder unserer Verwandten, Freunde, Bekannten und Kollegen möchte also, dass wir so bleiben, wie man uns kennt.

Und soziale Bindungen sind uns wichtig. Also opfern wir unseren Veränderungswunsch oft, dem mehr oder minder offenen Drängen unseres Umfeldes, der oder die Alte zu bleiben.

Dieser Jojo-Effekt ist auch die Ursache für die begrenzte Wirkung vieler Seminare. So richtig die darin vorgestellten Methoden und Anregungen auch sein mögen: Wird die Herausforderung des Transfers in das »alte« Umfeld nicht hinreichend vorbereitet, bleibt vieles schöne Theorie.

Und doch: Menschen ändern sich. Evolution wäre ohne Änderung nicht möglich. In der Tat verfügen wir auch über ein Ur-Programm, das für Veränderung zuständig ist: Das Stimulanz-Programm. Dieses ist auch für unsere Neugierde verantwortlich.

Erneut sei daran erinnert: Unsere inneren - evolutionär bedingten - »Programme« steuern uns nicht durch rational abgewogene Argumente, sondern durch Gefühle.

Unsere Ratio »dient« oft nur dazu, diese Gefühle zu verstärken und intellektuell zu verfestigen. Nach einer etwas provokanten Auslegung gilt: »Die Ratio rechtfertigt im Nachhinein das Verhalten, das zuvor durch unsere Gefühle veranlasst wurde.«

Diese Vereinfachung stimmt zwar nicht immer, bietet jedoch für viele grundsätzliche Verhaltensweisen ein stimmiges Erklärungsmodell.

Es wäre nun zur Gänze falsch, mehr Energie für die Kontrolle der eigenen Gefühle aufzuwenden oder gar auf zahlreiche rational begründete Tools zu setzen. Versuchen wir mit solchen Tools unserer unter- und unbewussten inneren Entscheidungswelt Herr zu werden, antwortet diese oft mit einer emotionalen Abwertung eben dieser Tools.

Mit der Zeit entwickelt sich Misstrauen gegen die eingekaufte oder so schön erdachte Vorgehensweise. Sie wird als unbequem empfunden, und schnell lassen wir wieder davon ab.

Unzählige einstaubende Sportgeräte, verwaisende Zeitplanbücher und Magenleiden, trotz besuchter Konflikt-, Antistress- und Yoga-Seminare, zeugen davon.

Überlegen Sie selbst einmal, welche der zuvor aufgezählten Mechanismen hier zum Tragen kommen, oder welche weiteren Mechanismen Sie aufspüren können.

Langfristig erfolgreiche Veränderungsmaßnahmen achten die Natur des Menschen und beziehen die seit Urzeiten in uns liegenden »Programme« aktiv mit ein, nehmen deren Signale wahr und sprechen sie direkt an.

### **Kleine Schritte auf sicherem Boden: Erst krabbeln und dann Laufen lernen**

Fühlen wir uns auf sicherem Terrain, kann es leicht geschehen, dass wir spielerisch Neues erkunden. Dann haben auch Änderungen eine Chance. Hauptsache wir sind sicher, in der Umgebung, in unserem Status, in unserer Handlungsweise.

Dieses Gefühl können wir erhalten, indem wir Änderungen nur wohl dosiert einführen. So können wir Schritt für Schritt dem Ziel entgegenpirschen, ohne die Gegenwehr unseres Sicherheits-Programms erwarten zu müssen.

Auch das »Ganz-oder-gar-nicht«-Prinzip kann uns, bei einer schleichenden Veränderung, nicht ereilen.

Die kleinen schrittweisen Erfolge geben uns Mut, das Ziel zu erreichen und wecken unsere Neugierde, so dass wir langsam auch mit größeren Veränderungen »Spielen« können – erst im Kopf, dann im Gefühl und schließlich in der Realität.

### **»Weg-von« oder »Hin-zu«?<sup>1</sup>**

Wenn es um Veränderung geht, unterscheiden wir zwischen »Weg-von«- und »Hin-zu«-Typen.

Der »Hin-zu«-Typ arbeitet auf Ziele hin. Er will etwas haben, erreichen oder werden. Bewegt er sich auf sicherem Terrain, kann er ein wahrer Promotor des Neuen sein.

Für den »Weg-von«-Typ hingegen, kann alles beim Alten bleiben – Hauptsache es piekst nicht. Ganz gleich welche schöne Vision Sie für diesen Typ basteln, er wird sich unbeeindruckt zeigen. Er braucht Leidensdruck, um in Bewegung zu kommen. Sein Bestreben erschöpft sich darin, Probleme und Ärger zu vermeiden.

Dabei ist nicht jeder Mensch entweder ein klarer »Weg-von«- oder »Hin-zu«-Typ. Circa ein Fünftel der Menschen sind Mischtypen, der Rest verteilt sich – zu etwa gleichen Teilen – auf die beschriebenen Extrema.

Neben dem sicheren Gang in kleinen Schritten, wird unser Veränderungsvorhaben also durch zweierlei gefördert: Erstens durch ein Zielbild und zweitens durch Leidensdruck. Der Auftrag an den echten Veränderer lautet demnach: Klären Sie Erstes und erhöhen Sie Zweites.

<sup>1</sup> Wer sich für dieses Konzept eingehender interessiert, findet in folgendem Werk einen gelungenen Einstieg: Grochowiak, K: Das NLP Master Handbuch; Junfermann – Paderborn, 1992 | S. 190ff

## SO GEWINNEN SIE EIN KLARES ZIELBILD

Was braucht ein gutes Zielbild? Was braucht ein Ziel, damit es auch erreicht werden kann?

Ein wohlgeformtes Ziel ist nach sieben Postulaten ausgerichtet. Diese werden folgend kurz beschrieben.

### I. Postulat: Das Ziel muss positiv formuliert sein.

Machen Sie bitte kurz folgende Gedankenübung:

»Denken Sie jetzt 10 Sekunden lang – mit geschlossenen Augen – nicht an einen saftigen grünen Apfel! Denken Sie nicht an einen saftigen grünen Apfel.«

Und? Woran haben Sie gerade gedacht? – Na klar: An einen saftigen grünen Apfel. Das ist auch völlig normal, denn die Verneinung ist nicht natürlich!

Unser Gehirn tickt dabei so: Erst denkt es an den Apfel und dann legt es die Verneinung darüber: Es streicht den Apfel gewissermaßen wieder durch.

Wollen wir etwas ändern, dann bringt es herzlich wenig, negativ zu formulieren, weil wir das, was wir nicht wollen, zunächst in unseren Gedanken verankern. Demnach werden Sie künftig direkt den positiven Zielzustand formulieren.

Zudem weckt jede Verneinung in uns einen Widerstand. Jedes positive Ziel hingegen motiviert und gibt Energie. Also Schluss mit dem »Ich will nicht mehr,...«. Ab heute heißt es nur noch »Ich will...«

### II. Postulat: SIE müssen das Ziel erreichen können.

Das Ziel, das Sie wählen, müssen Sie selbst – durch Ihr eigenes Handeln – erreichen können. Sie dürfen bei der Zielerreichung nicht auf jemand anderen angewiesen sein.

### III. Postulat: Das Ziel soll konkret formuliert sein.

Solange Ihr Änderungswunsch »Wischiwaschi« bleibt, werden Sie über den guten Vorsatz nicht hinauskommen. Folgend nenne ich Ihnen zwei Wiwa-Ziele, die Klienten von mir äußerten. Dazu verrate ich Ihnen, was ich reflexartig zurückwarf, und wie wir das Wiwa-Ziel konkretisiert haben:

Wiwa-Ziel: Ich möchte mal mehr Geld haben.  
 Klärungshilfe: Wieviel? Bis wann?  
 Konkretes Ziel: Ich will in den nächsten 12 Monaten insgesamt 10.000 Euro zusätzlich verdienen.

Wiwa-Ziel: Ich hätte ganz gern mehr Freizeit.  
 Klärungshilfe: Was ist für Sie Freizeit? Was heißt mehr?  
 Konkretes Ziel: Ich will jeden Tag zwei Stunden Zeit für mich haben – ohne Arbeit und Alltag. Ich will einen Tag in der Woche nur mit meinen Freunden/meiner Familie verbringen.

Schlagen auch Sie dem »Eventuell«-Effekt ein Schnippchen: Machen Sie Ihr Vorhaben konkret und messbar.

### IV. Postulat: Schaffen Sie ein »Ziel-Bild«

Stellen Sie sich vor, Sie erreichen Ihr Ziel und keiner merkt es. Schon bei der Formulierung Ihres Zieles werden Sie also

genau feststellen, woran Sie erkennen, dass Sie dieses erreicht haben.

»Was gibt es in der Zielsituation selbst, woran ich erkenne, ob ich mein Ziel erreicht habe?«, lautet hier Ihre zentrale Frage.

Geben Sie genau an, was Sie am Ziel sehen, hören und fühlen werden. Hat Ihr Ziel einen bestimmten Geschmack? Wie riecht Ihr Ziel? Je mehr Sinne Sie einbinden, desto stärker wird Ihr Unterbewusstsein auf Ihr Ziel programmiert. Wann und wo werden Sie sich wem gegenüber wie verhalten, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben? Schaffen Sie sich Ihr inneres Ziel-Bild.

#### **V. Postulat: »Machen Sie Ihr Ziel umweltverträglich!«**

Nein, keine Sorge: Dies ist keine Aufforderung für eine Mitgliedschaft bei Greenpeace. (Obwohl,... denken Sie einmal darüber nach).

Hier geht es geht um Ihre unmittelbare soziale Umwelt. Wie werden Ihre Freunde, Ihre Nachbarn, Kollegen, Ihre Familie darauf reagieren, wenn Sie den Weg zu Ihrem Ziel antreten? Ist Ihr Ziel wirklich mit Ihrer Umgebung verträglich? Sind Sie bereit, Ihre Umgebung zu ändern, um Ihr Ziel zu erreichen? Was können Sie an Ihrer Umgebung bzw. an Ihrem Umfeld ändern?

Dazu zählt auch, dass Sie klären, ob es zu diesem Ziel irgendwelche Zielkonflikte gibt, die sein Erreichen stören oder gar unmöglich machen können.

#### **VI. Postulat: »Klären Sie ob Sie bereit sind, den Preis für Ihr Ziel zu zahlen!«**

Ein früherer Kunde war unzufrieden damit, dass er in seinem Umfeld nicht sonderlich beliebt war. Er berichtete mir von seinen jahrelangen Bemühungen, seinen Kollegen gefallen zu

wollen, wie sehr er sich dabei innerlich verbog und sehr schlecht fühlte. Wir fanden heraus, dass er für sein Ziel der Anerkennung nicht bereit war, den Preis »sich selbst zu verbiegen« zu zahlen. So machte es ihm sein Unterbewusstsein unmöglich, das Ziel zu erreichen.

Nachdem wir dies erkannt hatten, hörte er auf, »sich verbiegen« zu wollen, und der Anerkennung seiner Kollegen »hinterherzulaufen«.

Wie sähe Ihr »Worst Case« aus, wenn Sie ihr Ziel erreichen? Was sind möglicherweise die negativen Konsequenzen? Was ist der Preis, den Sie für die gewünschte Veränderung werden zahlen müssen? Sind Sie bereit, diesen zu zahlen?

Hier können Punkte Auftauchen, wie Konflikte mit dem Lebenspartner oder gar der Verzicht auf Partnerschaft und Privatleben, die Einschränkung von Freizeit, »fiese« Kommentare von Freunden und Kollegen oder schlicht die Gefahr sich lächerlich zu machen, etc.

Nur wenn Sie den positiven und den negativen Konsequenzen Ihrer Zielerreichung, und Ihres Weges dorthin, mit einem Achselzucken, breitem Lächeln und mit innigem Wohlgefühl sagen können: »Na und!«, dann werden Sie die Kraft haben, die Konsequenzen Ihrer gewünschten Veränderung zu ertragen. Entsprechend größer sind Ihre Chancen, Ihr Ziel tatsächlich zu erreichen.

Der erwähnte Kunde hatte Glück: Er fühlte sich selbst deutlich besser, und mehr noch: In den folgenden zwei Monaten erntete er Anerkennung und stieg in der Beliebtheitskala bei seinen Kollegen auf, da diese ihn so zu schätzen lernten, wie er war.

## SO ERHÖHEN SIE DEN LEIDENSDRUCK

**VII. Postulat: »Nutzen Sie die Macht des geschriebenen Wortes!«**

Ehemalige Studenten der Yale University wurden fünf Jahre nach Ihrem Abschluss befragt. Das Ergebnis: Diejenigen, die ihre Ziele schriftlich und im Detail ausformuliert hatten, verfügten im Durchschnitt über ein doppelt so hohes Einkommen, wie diejenigen, die ihre Ziele nicht niedergeschrieben hatten. Wer seine Ziele aufschrieb, erwies sich als überdurchschnittlich zufrieden, insgesamt glücklich mit seiner Situation und mit mehr Spaß bei dem, was er macht.

Bedarf dies noch einer weiteren Erklärung, damit Sie endlich Ihren Stift und etwas Papier hervorholen?

Nun gut, hier sind noch ein paar Anmerkungen: Schriftliche Ziele werden konkret. Sie sind überprüfbar und verbindlich. Mit Ihrer Notiz, hilft Ihnen nicht einmal eine Ausrede vor sich selbst. Sie zwingen sich, Ihre Ziele zu erreichen.

Aber eine Zielliste motiviert auch positiv, denn jedes Häkchen, das Sie auf Ihrer Zielliste machen, ist ein Erfolgserlebnis, das Sie mit neuer Energie versorgt. So gehen Sie beschwingt auf den nächsten Meilenstein zu.

Und nun ran ans fleißige Notieren! Schreiben Sie Ihr Ziel in ein eigens dafür angelegtes Zielplanbuch. Kaufen Sie sich eine schöne DIN A4 oder DIN A5 Kladde, in der Sie Ihren Zielzustand nach der Veränderung ausmalen. Beschreiben Sie es in aller Detailtreue oder fertigen Sie gar eine Collage an. Hauptsache Sie haben ein absolut klares Zielbild, einen angenehmen Klang im Ohr und ein gutes Gefühl dabei, wenn Ihre Gedanken sich zu Ihrem Ziel begeben!

Wer in den USA an einem Raucherentwöhnungsprogramm teilnimmt, für den ist ein Besuch von Krebskliniken obligatorisch. So wird er, direkt und ohne falsche Schonung, mit seiner wahrscheinlichen Zukunft konfrontiert.

Damit ist eine Methode zur Erhöhung des Leidungsdrucks benannt: Die Linienverlängerung.

Sie denken in die Zukunft. Was geschieht, wenn es so weiterläuft, wie bisher. Idealerweise nehmen Sie den »Worst-Case« an, also die negativste denkbare Entwicklung beim Weiterdenken der gegenwärtigen Umstände.

Nur um einer recht verbreiteten Fehlhoffnung vorzubeugen: Die Wahrscheinlichkeit, dass in Ihrer Zukunft ein Wunder geschieht, ist außerordentlich gering, wenn Sie dieses nicht selbst – mit ganzer Kraft – bewirken.

Eine andere Variante besteht darin die ungeliebte Situation zu eskalieren, bis der dadurch erzeugte äußere Leidensdruck so groß wird, dass er Sie brav zum Handeln führt.

Diese Technik ist jedoch nur dann anzuraten, wenn kein dauerhafter Schaden erzeugt wird, und wenn ferner - durch beständiges Vor-Augen-Halten des Negativerlebnisses - eine nachhaltige Leidensfurcht wach gehalten wird. Andernfalls kann ein ausgesprochen machtvoller Verdrängungsmechanismus einsetzen.

Ich selbst habe z.B. an Krebs erkrankte Menschen erlebt, die nach überstandener Chemo-Therapie ihre falsche Ernährungsweise fortsetzten, als hätte es Erkrankung und Therapie nie gegeben, und als sei dies nicht Warnung genug gewesen.

Nur wenn man dem Verdrängungsbestreben eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den negativen Folgen seines Verhaltens gegenüberstellt, kann die Veränderung zur neuen Gewohnheit werden.

## VERMEIDEN SIE DEN JOJO-EFFEKT DES UMFELDES

Binden Sie Ihr Umfeld von Beginn an aktiv ein: Sagen Sie Ihren Verwandten, Bekannten und Kollegen, dass Sie etwas als persönliches Problem erleben und dies ändern wollen. Bitten Sie um Unterstützung. So können Sie Widersacher zu Verbündeten in Ihrem Streben nach Veränderung machen.

Gleichwohl sollten Sie wachsam bleiben. Nicht jeder hat die Kraft, Sie entgegen seines Sicherheitsprogramms in Ihrem Veränderungsbegehren zu unterstützen.

Insbesondere im Berufs- und Vereinsleben sollten Sie sich zusätzlich sehr genau Fragen, ob der/die Betreffende vielleicht auch ganz bewusste Gründe haben könnte, Sie in Ihrer bisherigen Position, Denk- und Verhaltensweise zu konservieren.

## CHANGE – VERÄNDERUNG IM UNTERNEHMEN

Wer Unternehmen in Change-Prozessen berät, lernt eines sehr schnell: Unabhängig von dem Wortlaut des Auftrages steckt dahinter ein »Machen Sie alles neu, aber ändern Sie nix.«

Das alles beim Alten bleiben soll, gilt insbesondere für den Auftraggeber, zumeist Geschäftsführer, selbst. Wer Change-Prozesse fordert und initiiert, hat oft schon eine klare Vorstellung davon, was und wer sich alles ändern soll. Das er selbst als konsequentes Vorbild gefordert ist, ist schnell zugestanden und ebenso schnell wieder vergessen.

So nachvollziehbar das sein mag, so wenig entschuldigen dies die betroffenen Mitarbeiter. Vertrauensverlust, geringerer Antrieb und Change-Resistenz sind dann die Folge.

Doch was tun, wenn man es richtig machen will? Diese kleine Broschüre kann dem Thema weder gerecht werden noch zielt sie darauf ab.

Daher möge Ihnen der folgende kleine Anforderungskatalog nur als erster Wegweiser dienen. Er nennt 12 wichtige Erfolgskriterien für Change-Projekte, die mir in meiner Beratungspraxis aufgefallen sind:

Als Geschäftsführer oder Führungskraft sollte Ihnen vor dem Start des Veränderungsprozesses klar sein:

1. Wenn Sie einen Berater hinzuziehen wollen, tun Sie dies, bevor Sie auch nur laut über nachhaltige Veränderungsprozesse nachgedacht haben. Er ist neutral, nüchtern und kann nicht der Betriebsblindheit anheim fallen. Überbewerten Sie seine Rolle im Verlauf des Prozesses jedoch nicht: Er kann Ihnen nur »den Spiegel vorhalten«, eine Stimmung unter der

Belegschaft aufnehmen, Ihnen mitteilen, wozu sich andere nicht trauen, vermitteln, und Ihnen eine Richtung empfehlen. Umsetzen müssen Sie!

2. Machen Sie zu Beginn eine Stakeholderanalyse. Sie, Ihre Kollegen, Mitarbeiter und ggf. Vorgesetzten sind Teile eines, bzw. einer Reihe von Systemen. Je nach Größe und Ausmaß Ihres Änderungsvorhabens, nehmen damit zahlreiche unmittelbare und mittelbare Interessengruppen Einfluss auf den Verlauf und das Ergebnis des Prozesses.  
Eine Stakeholderanalyse hilft, diese Interessengruppen aufzuspüren und deren wahrscheinliches Verhalten bereits in der Strategie-Planung zu berücksichtigen.
3. Fangen Sie nicht zu früh an! Fragen Sie sich, ob Sie tatsächlich so weit sind, den Change-Prozess zu starten. Sind Sie nicht wirklich sicher, so vertagen Sie. Ein verfrühter Start gehört zu besten Möglichkeiten, einen Veränderungsprozess scheitern zu lassen.
4. Binden Sie nicht zu viel Energie für das Veränderungsvorhaben. Das Tagesgeschäft muss trotz Change bewältigt werden können.  
Gehen Sie davon aus, dass Sie Ihre erste Zeitschätzung deutlich überschreiten werden. Dieser »längere Atem« muss eingeplant werden.  
Je »schleichender« Sie den Prozess gestalten können, desto weniger Störungen entstehen für den Betriebsablauf.  
Hier gilt, wie für die meisten anderen Lebensbereiche, was Jim Rohn in »The Power of Ambition« auf den Punkt brachte: » Die meisten Menschen überschätzen, was sie in einem Jahr tun

können, und unterschätzen, was sie in zehn Jahren tun können «

5. Im Rahmen von Change-Prozessen werden oft neue strukturelle oder organisatorische Probleme in Unternehmen aufgedeckt. Glauben Sie nicht, diese – nebenbei – im Change-Prozess mitklären zu können. Ggf. muss aber die Change-Strategie korrigiert werden.
6. Die Anforderungen und Belastungen für Geschäftsführer und Führungskräfte werden in den ersten Monaten nicht sinken, sondern drastisch ansteigen. Bereiten Sie sich darauf vor. Auch deshalb gilt: Sie können nur mit Erfolg einfordern, was Sie selbst tatsächlich vorleben!
7. Alles was Sie, insbesondere in der Anfangsphase, sagen oder tun, wird außerordentlich genau registriert und hat direkte Auswirkungen.  
Sie, als Geschäftsführer/Führungskraft können Ihre Vorbild- und Signalrolle in dieser angespannten Phase kaum überschätzen.
8. Setzen Sie von Beginn an klare Ziele. Zeigen Sie Kontinuität, Klarheit und Gewissheit in Ihren Entscheidungen – mehr als sonst und in unübersehbarer Weise.  
In Zeiten der Veränderung brauchen die Mitarbeiter das Gefühl, dass die Führung sehr genau weiß, was sie tut.
9. Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter – wo immer möglich – aktiv mit ein. Die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Mitarbeiter eine Änderung dauerhaft tragen ist in hohem Maße davon abhängig, in wie weit diese selbst Gestaltungsanteil an der Änderung hatten.

Den Kurs vorzugeben und dennoch Gestaltungsraum für die Betroffenen und Beteiligten zu schaffen, ist z.B. möglich, indem Sie das »What-to« also klare und für die Betroffenen realisierbare Ziele (vgl. S. 17ff) vorgeben, das »How-to« jedoch, d.h. den Weg diese Ziele zu realisieren, so weit wie möglich, Ihren Mitarbeitern übertragen.

10. Vereinbaren Sie stets klare Ziele, deren Erreichung Sie deutlich anerkennen und deren Nichterreichung Sie ebenso deutlich sanktionieren.  
Lassen Sie Fehler ausdrücklich zu. Strafen Sie die Wiederholung von Fehlern ebenso ausdrücklich ab. Schaffen Sie sich im Vorfeld ein klares Eskalationsstufenschema. Dieses hilft Ihnen, zielorientiert zu reagieren, wenn die Dinge aus dem Ruder zu laufen drohen.
11. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter so zeitnah, wie möglich. Nutzen Sie dafür alle denkbaren Wege: Sagen Sie es, schreiben Sie es persönlich via E-Mail, und nutzen Sie alle weiteren zur Verfügung stehenden Kommunikationsmedien, z.B. die Firmenzeitung, das Intranetforum, Aushänge am Schwarzen Brett, Plakate, etc.  
Nur durch diese Parallelkommunikation Ihrer Mitteilung ist sichergestellt, dass sie jeden Mitarbeiter erreicht, und – was wichtiger ist – dass sie jeden Mitarbeiter aus der richtigen Quelle, vor Flurfunk und Gerüchteküche, erreicht.  
Und: Achten Sie konsequent auf das richtige »Wording«!
12. Bleiben Sie dran! Trotz Ihres eigenen hohen Tagespensums ist in Zeiten des Wandels Ihr kontinuierliches Interesse am Prozess gefordert, wenn dieser nicht langsam erlahmen soll. Zeigen

Sie nachhaltiges und aufrichtiges Interesse am Lauf der Dinge. Sich regelmäßig Berichte senden zu lassen, genügt nicht. Begeben Sie sich mittenmang und werden Sie selbst aktiv. Kleine Taten überzeugen mehr, als große Vorträge.

### **PS – Post Scriptum**

Sollten Sie in der Umsetzung zum Guten Willen noch weitere Unterstützung für hilfreich halten, so steht Ihnen der Autor gern als Berater und Coach zur Seite.

## DENKHALLE CONSULTING

DenkHalle Consulting ist die Beratermarke von Thomas W. Chr. Ullrich, mit Sitz in Düsseldorf.

### Beratungsschwerpunkte

#### Coaching

- ...für Ihr Vorstellungsgespräch
- ...für Ihr Assessment-Center
- ...für Ihre Karriere

#### Training

...maßgeschneidert auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens. Mit Bedarfserhebung, Content-Abstimmung und Transferunterstützung via Coaching.

#### Consulting

...für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in den Bereichen

- Marketing (Vertrieb)
- Kommunikation
- Change
- Personalauswahl
- Outplacement

Besuchen Sie auch unsere Internet-Projekte:

[www.denkhalle-consulting.de](http://www.denkhalle-consulting.de)  
[www.bewerbung-im-web.de](http://www.bewerbung-im-web.de)  
[www.projektmanagement-survival-kit.de](http://www.projektmanagement-survival-kit.de)

### Kontakt

E-Mail:

[info@denkhalle-consulting.de](mailto:info@denkhalle-consulting.de)

Fon:

0211 / 33 67 97 14

Fax:

0211 / 33 67 97 13

Postanschrift:

DenkHalle Consulting  
Thomas Ullrich  
Opladener Str. 23  
D-40591 Düsseldorf

-----  
USt-IdNr.: DE 22 66 22 706  
-----