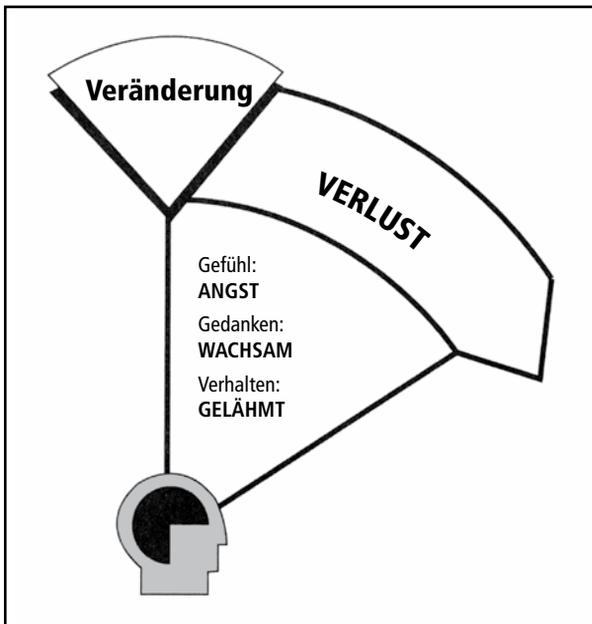


KAPITEL 1

Was ist das Schlimmste, was passieren könnte?

Nicht die Stärksten oder Intelligentesten einer Rasse überleben, sondern diejenigen, die am besten auf Veränderungen reagieren.

CHARLES DARWIN



1. Phase: Vom Verlust zur Sicherheit

Stellen Sie sich vor, Sie kommen eines Morgens zur Arbeit und erfahren dort, dass Ihr Chef die Firma ganz unerwartet aus persönlichen Gründen verlassen hat. Sie sind wie betäubt. Aus den Tiefen Ihres Gehirns schießen Gedanken, die Ihnen helfen sollen, mit dieser Neuigkeit fertig zu werden. Nach einem inneren Gefühlsausbruch wie *Hurra!* oder *Oh nein!* befassen Sie sich umgehend mit der Frage, welche Auswirkungen das im Einzelnen für Sie haben wird. Willkommen in Phase 1: Verlust.

In dieser 1. Phase beschäftigen Sie sich mit der Erkenntnis, dass Ihr Berufsleben sich nun geändert hat oder ändern wird – zum Besseren oder zum Schlechteren, stark oder nicht so stark. Sie haben etwas verloren oder werden etwas verlieren, selbst wenn es nur die *Art und Weise* ist, *wie die Dinge waren*. Diese Veränderung wird sehr wahrscheinlich auch für eine gewisse Zeit einen Kontrollverlust beinhalten oder zumindest die Angst wecken, dass Sie die Kontrolle verlieren könnten. Die meisten Menschen reagieren so, wenn sie sich mit einer Veränderung konfrontiert sehen – unabhängig davon, ob diese Veränderung eher unbedeutend oder eher groß ist und wie eine Bombe einschlägt. Wir machen uns einfach Sorgen, was nun kommen könnte. Wir überlegen, welche Auswirkungen dies alles wohl auf unsere Arbeit (und unser gesamtes Leben) haben wird. Egal wie kultiviert wir auch sind: Ein Teil von uns schaltet in den »Überlebensmodus«. Auslöser dafür ist der Gedanke an das Neue, das Unvertraute.

»Veränderungsbomben« werden unsere Überlebensinstinkte natürlich stärker beschäftigen als weniger dramatische Veränderungen. (Es ist ja schließlich ein großer Unterschied, ob uns gekündigt oder eine dreitägige »Umschulung« für unsere Abteilung angesetzt wurde.) Das geschieht auch völlig zu Recht. Wir Menschen sind so »gestrickt«, dass Veränderungen stets den Teil unseres Gehirns aktivieren, der im evolutionären Sinn der älteste ist: der instinktive, nicht so analytische.

Mit anderen Worten: Am Anfang sind Bauchreaktionen zu erwarten. Ihre erste Reaktion dürfte stark emotional sein, weniger analytisch. Das Bild, das Sie sich dabei von der Zukunft machen, muss nicht unbedingt dem entsprechen, was tatsächlich kommen wird. Sie sollten jetzt Geduld mit sich haben und nicht zu viel von sich verlangen. Sie befinden sich an einer Wegscheide! Atmen Sie tief durch. Sehen Sie sich um. Sie werden die Veränderung überstehen, das ist so sicher wie das Amen in der Kirche. Menschen können das.

Guten Tag, Veränderung – auf Wiedersehen, Kontrolle!

Sind Sie Arbeitnehmer? Dann wird Ihnen das, was wir auf diesen Seiten besprechen, dabei helfen, mit der neuen Situation und ihren Auswirkungen fertig zu werden. Wir sagen Ihnen, mit welchen Reaktionen Sie bei sich selbst rechnen müssen. Wir geben Ihnen Instrumente an die Hand, mit denen Sie sich beurteilen, überwachen, herausfordern und sich etwas beibringen können. Das Management kann Veränderungen auf die richtige Weise ankündigen und umsetzen; Sie sollten möglichst viel Verantwortung dafür übernehmen, in Ihrem Aufgabenbereich und im Rahmen Ihrer Einstellung richtig mit der Veränderung umzugehen.

Manager und Führungskräfte müssen wissen, dass ihre Mitarbeiter (und auch sie selbst) sich während der Einführung einer Veränderung in einem sehr emotionalen Zustand befinden werden. Vielleicht wird man das den Beteiligten sogar anmerken (zum Beispiel an ihrem Gesichtsausdruck oder durch ein Aufstöhnen aus den hinteren Reihen). Es ist jedenfalls unwahrscheinlich, dass wir auf Veränderungen so logisch reagieren wie Spock aus der Serie *Raumschiff Enterprise*. Wir sind ja schließlich alle nur Menschen! Für Manager und Führungskräfte ist jetzt ein ganz entscheidender Augenblick gekommen, vielleicht der wichtigste überhaupt. Wie man bei der Ankündigung einer Veränderung vorgeht, prägt nämlich die Einstellung der Beschäftigten. Sie werden sich sofort intensiv fragen, was das für sie beruflich und persönlich bedeutet. Wenn das Management die Veränderung als »großartig!« und »gut für alle!« preist und die aufkommenden Befürchtungen und Fragen ignoriert oder schlicht beiseitefegt, wird das die Beschäftigten schnell in eine negative Stimmung bringen und sie versinken in Un-

tätigkeit. Es ist viel besser, im Hinblick auf die Veränderung offen und realistisch zu sein, die guten wie die schlechten Auswirkungen anzuerkennen, sich die Einwände anzuhören und auf die Sorgen und Befürchtungen einzugehen, die es mit Sicherheit geben wird.

Unser Gefühl in der 1. Phase: Angst

Achtung, jetzt kommt das A-Wort – nein, nicht das, an das Sie gerade gedacht haben! *Angst*. Die 1. Phase ruft immer Angst hervor – bei manchen Menschen mehr, bei anderen weniger. Bestimmte Veränderungen lösen besonders viel Angst aus. Es ist jedenfalls unrealistisch und unzutreffend, wenn wir annehmen, dass Veränderungen am Arbeitsplatz anfangs angstfrei ablaufen könnten. Das Neue und der scheinbare Verlust der Kontrolle aktivieren den für das Überleben zuständigen Teil unseres Gehirns, den Sitz der Angst. Das soll unsere Aufmerksamkeit wecken, es soll uns sagen, dass die Situation nicht stabil ist. Die Dinge könnten sich zum Schlechten wenden, aber auch zum Guten – im Augenblick wissen wir jedoch nicht, wie sie sich entwickeln werden. Wir befinden uns gerade außerhalb unserer Komfortzone. Die Frage ist: Wie können wir dorthin zurückgelangen? In diesem Kapitel geben wir Ihnen Tipps dafür, wie Sie damit anfangen können.

Dem großen Psychologen Abraham Maslow zufolge ist unser stärkstes Bedürfnis – nach den überlebenswichtigen Bedürfnissen wie Wasser, Nahrung und Obdach (von Schokolade und Sportübertragungen ganz zu schweigen) – körperliche und emotionale *Sicherheit*. Wenn uns das Gefühl von Sicherheit und Kontrolle geraubt wird, schalten wir in den Modus »Kämpfen oder Fliehen«. Das geschieht schnell und unbewusst. Die Arbeitsplätze im 21. Jahrhundert haben zwar keinerlei Ähnlichkeit mit den Höhlen unserer frühen Vorfahren, doch wir haben mit ihnen immer noch fundamentale Bedürfnisse und Reaktionen gemeinsam. Diese Programmierung ist einfach in uns angelegt.

Was bedeutet diese Denkweise aus grauer Vorzeit für den Arbeitsplatz? Ganz einfach: Unternehmen und Organisationen müssen mit dem ganzen Spektrum der Reaktionen rechnen, die auf die Ankündigung einer Veränderung folgen können – auch damit, dass die Leute das Gefühl haben, aus allem gerissen zu werden, was sicher ist.

Als Beschäftigter müssen Sie zunächst lernen, sich bewusst mit Ihren Gefühlen zu befassen. Dann erst können Sie mit einem wichtigen Unterscheidungsprozess beginnen: Welche Ihrer Ängste sind mit Dingen verbunden, denen Sie tatsächlich Ihre Aufmerksamkeit widmen müssen? Welche sind hingegen unbegründet, Produkte Ihrer Fantasie und lenken Sie nur ab?

Betrachten Sie die Veränderung und fragen Sie sich: *Was ist das Schlimmste, was passieren könnte?* Fragen Sie sich dann: *Könnte ich damit leben?* Bei Veränderungen in Organisationen stellen die Leute oft fest, dass sie die zweite Frage mit »Ja« beantworten können. Dadurch verliert die Angst aus der 1. Phase ihren Schrecken. Sie sollten immer daran denken, dass »Worst-Case-Szenarien« meistens Szenarien bleiben.

Unsere Denkweise in der 1. Phase: Wachsam

Wenn wir eine Veränderung erleben, sendet unser Gehirn uns Warnsignale. Das kann an sich durchaus positiv sein – Vorsicht hilft uns, die Situation zu beurteilen, bevor wir handeln. Auf diese Weise umgehen wir Fallen bei der Entscheidungsfindung. Vorsichtige Gedanken sind fragende Gedanken, und in dieser Zeit brauchen wir viele Antworten und Informationen.

Wenn die Vorsichtsphase zu lange dauert, verhärtet sie sich allerdings zu Argwohn (oder sogar zu Paranoia). Wir kennen sicherlich alle jemanden aus dem beruflichen Umfeld, der an Verfolgungswahn leidet, der glaubt, dass alle ihm eins auswischen wollen – sogar der Hausmeister, der anscheinend »ungewöhnlich lange« gebraucht hat, um die Deckenlampe zu reparieren. Es versteht sich wohl von selbst, dass die Manager in Zeiten der Veränderung keine Freude an solchen Menschen haben.

In der 1. Phase werden Ihre Gedanken also von Natur aus wachsam sein. Sie sollten sich aber gut beobachten, da Vorsicht während der von Ungewissheit bestimmten 1. Phase schnell in zu viel Angst und Argwohn umschlagen kann. Ab einem gewissen Punkt bedeutet Vorsicht einfach, dass man feststeckt und keinen Weg durch die Veränderung finden kann.

Unser Verhalten in der 1. Phase: Gelähmt

In der 1. Phase handeln wir wenig oder gar nicht. Wir sind dann oft wie gelähmt – unsere gesamte Aufmerksamkeit gilt der Veränderung und unsere Befürchtungen bewirken, dass wir uns nicht von der Stelle rühren.

Eine bessere Form der Unbeweglichkeit wäre eine »Pause«, in der wir die Situation beurteilen. Man kann sich das wie ein reflektierendes Innehalten in der Anfangsphase nach der Ankündigung einer Veränderung vorstellen. Es ist kaum zu erwarten, dass wir völlig gelassen reagieren oder sofort alles im Griff haben.

Es ist allerdings in jedem Fall besser, sich erst einmal nicht zu rühren, statt planlos und überstürzt zu handeln oder die Flucht in die Berge anzutreten.

Wer mehr erfahren will, muss gut beobachten

Die folgenden Verhaltensweisen und Einstellungen sind ein sicheres Zeichen dafür, dass jemand mit der 1. Phase zu kämpfen hat:

- ▼ Rückzug – er oder sie vermeidet es, über die eigenen Gedanken und Gefühle zu sprechen.
- ▼ Konzentration auf das Gewohnte – die Person weicht der Veränderung aus.
- ▼ Sie grübelt über frühere Ergebnisse nach.
- ▼ Sie empfindet einen starken oder völligen Kontrollverlust.
- ▼ Der Betreffende konzentriert sich auf sich selbst und kaum oder gar nicht auf die Organisation.
- ▼ Er zeigt ein ohnmächtiges Verhalten angesichts der Veränderung.
- ▼ Die Veränderung wird bekämpft, eine Art Erstarrung setzt ein und gewisse Verteidigungsmechanismen werden eingeschaltet.

Ein Unternehmen, unterschiedliche Perspektiven

Der Unterschied zwischen dem, was »gesagt« wird, wenn ein Unternehmen Veränderungen einführt, und dem, was »gehört« wird, lässt die Führungskräfte, Manager und Beschäftigten oft in einer Sackgasse landen. Diese Menschen haben ja ganz verschiedene Sichtweisen. Die Führungskräfte betrachten das Ganze mit Blick auf die verschiedenen Interessengruppen – die Kunden, Beschäftigten, Zulieferer und Aktionäre, das Management und den Markt. Die Manager sind dafür verantwortlich, dass die Aufgaben erledigt werden, sie müssen trotz schwieriger Umstände für hohe Produktivität und gute Qualität sorgen. Die Beschäftigten befinden sich ganz am Ende der Informationskette. Sie erhalten grobe Informationen, doch über die Besonderheiten – auch über das Warum, das Was, das Wie und das Wenn der Veränderung – lässt man sie oft im Unklaren. So gelangen sie in den »Veränderungskreis«. Wenn ihnen die Veränderung präsentiert wird, haben sie schnell das Gefühl, die Kontrolle zu verlieren.

Von den Beschäftigten wird in dieser Phase eine gute Leistung erwartet, die Moral ist aber auf einen Tiefpunkt gesunken. Das »alte System«, das in letzter Zeit viel Frustration bei den Beschäftigten hervorgerufen hat, sieht im Vergleich zu etwas Neuem, das sich noch nicht bewährt hat, plötzlich ganz wunderbar aus. *Der Kampf zwischen dem Alten und dem Neuen hat begonnen.* Doch der Umsetzungsplan wird trotzdem zügig verwirklicht. Man muss ja schließlich Termine einhalten. Sowohl das Management als auch die Beschäftigten müssen sich in der 1. Phase mit diesen Problemen befassen. Die Beschäftigten müssen Verantwortung übernehmen und erkennen, dass ihre Firma sich weiterentwickeln und die Systeme, Richtlinien und Verfahrensweisen kontinuierlich verbessern wird. Das Management muss ihnen die besten Schulungsmöglichkeiten bieten, damit sie auch weiter mit ihrer Arbeit Erfolg haben können. Manchmal sieht es in der 1. Phase so aus, als würde das Management sich mit den Menschen messen wollen, die es managt. Wenn man im Dunkeln sitzt, ist es schwer zu glauben, dass ein neues System das Licht am Ende des Tunnels sein wird.

Fallbeispiel: Creativo Plus

Der 1. Phase kann niemand entgehen – weder die Beschäftigten noch die Manager, nicht einmal der CEO. Wie intensiv sie ist und wie lange sie dauert, kann jedoch stark vom Einzelnen abhängen. Was für den einen wie eine unbedeutende Veränderung aussieht, kann für den anderen deutliche Auswirkungen haben. Hier ein Beispiel: Das Unternehmen Creativo Plus ergänzte seine Produktion um eine zweite Schicht. Das Management hatte angekündigt, dass alle Beschäftigten sechs bis zwölf Monate lang eine Woche im Monat durch die neue Schicht rotieren müssten. Auf diese Weise wollte man den Produktionsbedarf ermitteln und anschließend neue Leute einstellen.

Als die Einführung der zweiten Schicht angekündigt wurde, war die Reaktion der Beschäftigten im Großen und Ganzen positiv. Dass man die Produktionszeit ausweiten musste, war gewissermaßen ein Sieg für alle. Es bedeutete ja, dass die Nachfrage nach den Produkten der Firma stieg, dass ihr Wert zunahm und die Beschäftigten wichtig waren. Dieses Wachstum hatte aber einen Preis, der das Privatleben mancher Mitarbeiter beeinträchtigte und sich zum Teil sogar zu einem echten Problem entwickelte. Als Zeichen ihres guten Willens zahlte die Firma ihren Leuten für die Stunden in der zweiten Schicht mehr, doch das stellte nicht für alle eine geeignete Lösung dar.

Sam war über neun Jahre lang ein loyaler Mitarbeiter. Er ist sehr beliebt und umgänglich. Seine Leistungen waren früher durchweg gut, doch nun hat sich plötzlich seine Einstellung geändert. Seine Produktivität ist gesunken und er ist mürrisch geworden. Sein Manager weiß einfach nicht, was mit ihm los ist. Seit die Einführung der zweiten Schicht angekündigt wurde, ist Sam in sich gekehrt und trübsinnig. Wenn man ihn fragt, was er hat, erwidert er: »Nichts.« Sam ist ein typisches Beispiel dafür, dass Veränderungen im Unternehmen auch Auswirkungen auf das Privatleben der Beschäftigten haben können:

Dienstags und donnerstags trainiere ich Jugendteams in meiner Kirchengemeinde – an einem Abend die Mannschaft meiner Tochter, am anderen die meines Sohnes. Ich bin geschieden, und diese Zeit mit meinen Kindern ist mir sehr wichtig. Wir haben einen langen Kampf um das Sorge- und Besuchsrecht hinter uns. Jetzt scheint das endlich alles zu funktionieren, aber ich habe wirklich Angst, dass die Einführung der zweiten Schicht mir große Probleme mit meiner Ex-Frau bescheren wird.

Zur Überraschung ihres Managers ist auch Jane über die Einführung der zweiten Schicht nicht glücklich. Bisher war sie immer bereit, ein paar Überstunden zu leisten – sie sagte, sie könne das Extrageld gut gebrauchen. Ihr Vorgesetzter dachte, sie würde sich über das zusätzliche Einkommen freuen. Er war sehr erstaunt, als Jane ihn bat, sie von der Rotation auszunehmen. Die alleinerziehende Mutter von drei schulpflichtigen Kindern sagt:

Die Chance, mir durch Überstunden etwas dazuzuverdienen, ist immer verlockend, aber das geht nur, wenn meine Mutter sich nach der Schule um meine Kinder kümmert. Wenn ich in der zweiten Schicht arbeiten muss, brauche ich einen Babysitter – falls ich überhaupt jemanden finde, der zuverlässig und bereit ist, eine Woche im Monat abends zu kommen. Ich würde dann sogar noch Geld drauflegen müssen. Meine Kinder sind wirklich gut erzogen, aber die Abende sind durch die Hausaufgaben und Projekte für die Schule chaotisch. Der Gedanke, dass ich eine ganze Woche lang nur sehr wenig oder gar keine Zeit mehr mit meinen Kindern verbringen könnte, macht mich richtig krank. Sie brauchen mich doch!

Sam und Jane verhalten sich nicht wie Opfer des neuen Zeitplans, dafür sind sie einfach nicht der Typ. Sie sind nur in der 1. Phase gefangen – sie machen sich Sorgen, ihr Denken ist von Vorsicht geprägt und sie verhalten sich zwar nicht wie gelähmt, aber zumindest eingeschränkt. Ihr Kollege Andrew hat weitaus größere Probleme. Er erfuhr zwei Wochen nach Ankündigung der neuen Schicht, dass er entlassen wird. Schaute man sich den generellen Anstieg bei den Produktionsquoten an, so traten seine unzureichenden beruflichen Leistungen (die schlechtesten in seiner Abteilung) noch stärker hervor. Die Nachricht kam nicht ganz überraschend für ihn – man hatte ihm bereits eine »Bewährungszeit« zugestanden. Dennoch war es ein Schock für Andrew, dass man ihm zu einem Zeitpunkt kündigte, als neue Leute eingestellt wurden. Da er Unterhalt für seine Kinder zahlen muss und eine Hypothek und hohe Kreditkartenschulden hat, arbeitete er nachts nebenbei als Taxifahrer, um finanziell über die Runden zu kommen. Entsprechend erschöpft und müde war er aber tagsüber – er konnte einfach nicht alles schaffen.

Ich hätte mit dem Taxifahren aufhören sollen. Meine Arbeit bei Creativo hat mir zwar nicht besonders gut gefallen, aber ich war wenigstens krankenver-

sichert und bekam regelmäßig mein Geld. Nachdem ich von der Kündigung erfahren hatte, war ich erst einmal zwei Nächte lang zu überhaupt nichts zu gebrauchen – ich saß einfach nur zu Hause und sah fern oder starrte ins Leere. Ich konnte nicht schlafen, brachte es aber auch nicht fertig, mich ins Taxi zu setzen. Ich sage mir, dass ich jetzt endlich das machen kann, was ich schon lange vorhabe: nach Alaska zu ziehen. Dort habe ich Freunde. Aber im Augenblick fällt es mir schwer, an die Zukunft zu denken. Das ist schon seltsam: Selbst wenn man eine Vorwarnung bekommen hat, ist es ein Schock, wenn man die Nachricht dann tatsächlich erhält. Ich muss jetzt einen neuen Plan entwickeln.

Es gibt nur einen Ausweg: Hindurch

Für Andrew ist die Veränderung offensichtlich viel schwerwiegender als für Sam und Jane. Seine Angst ist wirklich begründet, vor allem wenn man an die finanziellen Auswirkungen denkt. Er wird mit sehr viel Unbekanntem konfrontiert. Bei Verlusten gibt es eben unterschiedliche Schweregrade. Trotzdem haben die drei Beschäftigten etwas gemeinsam: Sie befinden sich alle in den frühen Phasen des Veränderungskreises und werden ähnliche Schritte machen müssen, um sich vorwärtsbewegen zu können. Die Ängste von Sam und Jane haben mit ihren Familien zu tun – sie befürchten, dass das fragile Gefüge ihrer Elternrolle und ihres Familienlebens Schaden nehmen könnte. Sie würden sicher nicht mit Andrew tauschen wollen, doch auch ihre Ängste sind real und müssen ernst genommen werden.

Lernprozesse

Wie Sie und Ihre Kollegen über die Veränderung reden und wie Sie es im Gespräch mit sich selbst tun, erschöpft sich nicht in Worten. Was Sie laut oder im Geiste »sagen«, hat Auswirkungen darauf, wie Sie die Situation interpretieren. Es gibt auch Hinweise darauf, wie Sie mit alldem umgehen – sowohl bewusst als auch unbewusst. Machen Sie oder Ihre Kollegen Bemerkungen wie die folgenden?

- ▼ »Warum?« und »Warum ich?«
- ▼ »Ich habe Angst vor dem, was das bedeuten könnte.«
- ▼ »Ich werde weiter alles so machen, wie ich es immer gemacht habe.«
- ▼ »Das ist doch bloß wieder ein Tick.«
- ▼ »Ich weiß nicht, wem ich glauben soll.«
- ▼ »Womit habe ich das bloß verdient?«
- ▼ »Wir sind denen doch ganz egal!«
- ▼ »Wieso sollte das denn besser funktionieren als andere Sachen, die wir ausprobiert haben?«

Wenn Sie einen anderen Ton anschlagen wollen, müssen Sie zuerst Ihre Denkweise ändern. Achten Sie auf Ihre Gespräche, die äußeren und die inneren! Nur dann werden Sie eine andere Bewusstseinssebene aufbauen, und das ist immer von Vorteil.

Priorität in der 1. Phase: Ein Gefühl der Sicherheit erzeugen

Um die 1. Phase hinter uns lassen zu können, brauchen wir das Gefühl, dass wir zumindest eine gewisse Kontrolle über die Situation haben und dass unsere Sicherheit nicht bedroht ist. Sonst neigen wir dazu, bei jeder noch so kleinen neuen Information oder Erfahrung während der Veränderung einen Schritt nach vorn und zwei Schritte zurück zu machen. Was bedeuten Kontrolle und Sicherheit in Ihrer Arbeitssituation? Wir alle haben Standards, Minimalanforderungen an unser Berufsleben.

Sie können Ihr Sicherheitsgefühl steigern, wenn Sie die Veränderung möglichst genau definieren. Sie sollten in einem einzigen Satz zusammenfassen können, wie sie aussieht und wie sie sich jetzt und in den nächsten drei bis sechs Monaten auf Sie auswirken wird. Dadurch werden Sie eine neue Klarheit gewinnen. Sie ermöglicht es Ihnen, zwischen begründeten und unbegründeten Ängsten zu unterscheiden. Das ist wichtig, weil unbegründete Ängste Ihnen den Kopf vernebeln könnten, während Sie sich bemühen, bei Ihrer Arbeit eine neue Grundlage und Richtung zu finden. Mit jeder eingebildeten Angst, die Sie abstreifen, verbessern Sie Ihre Perspektive und errei-

chen so, dass Ihre Situation sich nicht mehr ganz so bedrohlich anfühlt.

Die Veränderung analysieren

Viele von uns neigen dazu, Situationen zu verallgemeinern. In der Ungewissheit und Unruhe der 1. Phase ist das nicht immer gut. Durch die folgende Übung zur genauen Erfassung der Veränderung können Sie herausfinden, ob Sie verallgemeinern oder sich gerade an die Details der Veränderung klammern – und dabei vielleicht die wirklichen Probleme außer Acht lassen, die Ihre Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen bestimmen. So können Sie eher das Gefühl entwickeln, eine gewisse Kontrolle über die Situation zu haben.

Das Beispiel wird Ihnen etwas zeigen, das Sie überraschen dürfte: Sobald Sie Klarheit über die Veränderung haben und sich mit dem beunruhigendsten Problem befassen, treten andere Befürchtungen in den Hintergrund. Wenn Sie die Probleme so exakt definieren, wie das an diesem frühen Punkt der Krise oder der Veränderung möglich ist, werden Sie die Situation gut beurteilen können. Sobald Sie in der Lage sind, sich auf einen speziellen Aspekt der Veränderung zu konzentrieren, werden Sie die richtige Perspektive bekommen und den Übergang rascher hinter sich bringen können. Wir benutzen diese schnelle, einfache Übung nach all den Jahren auch selbst noch, um Klarheit darüber zu gewinnen, dass wir uns mit dem wirklichen Problem befassen.

Übung: Analyse der Veränderung

Martin macht sich Sorgen. Er weiß, dass es ganz allein seine Schuld sein wird, wenn sein Marketingplan fehlschlagen sollte. Niemand sonst kann dafür verantwortlich gemacht werden. Doch er scheint die Sache einfach nicht in den Griff zu bekommen. Er fühlt sich von seinen beruflichen Problemen und deren finanziellen Folgen für seine Familie erdrückt. Im Augenblick befürchtet er, keine Alternativen zu haben und auf jeden Fall zum Verlierer zu werden – eine klassische Verlust-Verlust-Situation. Er kann nicht mehr schlafen, er ist gereizt,

und seine Kollegen scheinen ihm aus dem Weg zu gehen. Jetzt sollte er sich mit einem Stift und einem Blatt Papier hinsetzen und sich einen Augenblick Zeit nehmen, um die Veränderung zu analysieren. Seine Fragen und Antworten könnten so aussehen:

1. Welche signifikante Veränderung erlebe ich im Augenblick?
Eventuelles Scheitern der neuen Marketingkampagne.
2. Welche Verluste bringt diese Veränderung genau mit sich?
 - *Verlust des Gefühls, ein kompetenter Marketingmanager zu sein.*
 - *Verlust der Prämie für das Projekt, die wir ganz dringend brauchen.*
 - *Mein Chef wird mir keine großen Projekte mehr anvertrauen.*
3. Welcher dieser Verluste beunruhigt mich im Augenblick am stärksten?
Verlust der Prämie, die wir so dringend brauchen.
4. Warum? Was ist daran so beunruhigend?
Ich habe fest damit gerechnet, dass unsere finanzielle Lage sich durch den Erfolg dieses Projekts entspannen würde.
5. Wie kann ich die Veränderung so umformulieren, dass meine derzeitigen Gedanken und Gefühle besser zum Ausdruck kommen?
Ich habe das Gefühl, ein Versager zu sein und befürchte, dass mir die Prämie entgehen wird.

Das Beispiel beginnt also mit der Benennung der Veränderung: *Eventuelles Scheitern der neuen Marketingkampagne*. Das sind die Fakten. Am Ende wird das Problem genau formuliert: *Ich habe das Gefühl, ein Versager zu sein und befürchte, dass mir die Prämie entgehen wird*. Manchmal besteht zwischen den Fakten und den Problemen ein interessanter Zusammenhang, manchmal haben sie überhaupt keine Beziehung zu einander. Es ist relativ einfach, die Tatsachen zu benennen. Wichtig ist jedoch das Problem, der wichtigste Faktor, mit dem Sie sich beschäftigen müssen. Weshalb? Weil unsere Gedanken und unser Verhalten in der 1. Phase durch das Problem bestimmt werden, wie bei Martin.