

Chapter four

Offenheit für Veränderungen

„Die Menschen, die verrückt genug sind zu denken, sie würden die Welt verändern, sind diejenigen, die es tun werden.“

[Think Different Spot]



© BillionPhotos.com / fotolia.com

Die ersten drei Kapitel beschäftigten sich mit den Teilkompetenzen „Beharrlichkeit“, „Innovationsfreudigkeit“ und „Planungsverhalten“. Konnten Sie aus Chapter 1-3 Erkenntnisse gewinnen und erfolgreich umsetzen? Waren Sie möglicherweise am Sportärztekongress zum Thema „Gib dem Risiko keine Chance“ in Frankfurt am Main vom 30.9.-1.10.2016 oder besuchten Sie den Aufstiegskongress (www.aufstiegskongress.de) in Mannheim vom 7.-8.10.2016 mit dem Schwerpunktthema „Life is movement“ zum „Säge schärfen“. Gab's Anregungen und Tipps für Veränderungen? Möglicherweise

- Mehr Flow erleben: Gesunde Höchstleistung
- Innovative BGM-Konzepte anwenden
- Öfters „Nein-Sagen“
- Besser gezielter vernetzen
- Zukunftsfähige Geschäftsmodelle

Was wurde schon „umgesetzt“? Oder wurde die positive Aufbruchstimmung nicht genutzt und es bleibt doch wieder alles beim „Alten“?

In dieser Ausgabe geht es um die Teilkompetenz „Offenheit für Veränderungen“.

Nach Heyse/Erpenbeck lautet eine Kurzbeschreibung bzw. wesentliche Identifikationsmerkmale (leicht verändert) zur Teilkompetenz „Offenheit für Veränderungen“ im KODE-Modell wie folgt:

- Stellt sich Problem- und Handlungssituationen mit offenem Ausgang bewusst und gern
- Nutzt Veränderungen und neue Anforderungen, um zu lernen und die eigene Persönlichkeit weiter zu entwickeln
- Erbringt in Situationen, die für Veränderungen offen sind, oft die besten und kreativsten Leistungen

Kompetenz-Atlas

P PersonaleKompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normative ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Kritisches Denken	Innovationsfähigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Iniative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen	
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungsfähigkeit	Integrationsfähigkeit	Akquisitionsstärke	Problemlösungsfähigkeit	Wissensorientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptionsstärke	Organisationsfähigkeit
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft	Projektmanagement	Folgebewusstsein	Fachwissen	Marktkennnisse
Beziehungsmanagement	Anpassungsfähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

Abb. 1: Eigene Darstellung von Karl Drack nach Erpenbeck. In: Faix, G. W.: Kompetenz 2012 – KODE ©

- Ist psychisch stabil genug, um den auftretenden Stress positiv zu verarbeiten

Wie sieht Ihre Selbsteinschätzung aus? Wie „veränderungsfreudig“ ist Ihr Unternehmen insgesamt? Wie hoch ist die Floprate bei Veränderungen?

„Zum Thema „Wie kommt das Neue in die Welt“ schreiben Heinrich von Pierer und Bolko von Oettinger auszugsweise: „Das Neue ist möglich, es verlangt viel Kraft, denn es führt uns in ungeahnte Spannungen mit dem Bestehenden. Es geht an die Substanz, denn im Alten steckt unsere Identifikation. Wir müssen unseren Blick für das Neue schärfen. Unternehmen müssen sich selbst erneuern, oder sie werden sterben.“ Vielleicht verblissen manche Unternehmen auch nur zur Bedeutungslosigkeit? Innovation braucht eine Kultur des Wandels im Unternehmen selbst. Der erfolgreiche Umgang mit zunehmend dynamischen Märkten und verkürzten Produktlebenszyklen erfordert neue Sichtweisen und Kompetenzen. Der Aufbruch ins Unbekannte ist immer mit Risiken und Chancen verbunden. Doch das „Verständlichmachen“ bei den Betroffenen erhöht die emotionale Bereitschaft erheblich, sich auf die Veränderung einzulassen.

Im Falle von Kompetenzübertreibungen setzen sich manche Menschen immer wieder neuen Anforderungen und Risiken aus und wirken nach Heyse auf andere als unbeständig und wenig berechenbar. Die Grenzen sind relativ: „Ich suche nicht – ich finde. Suchen, das ist Ausgehen von alten Beständen und ein Finden-Wollen von bereits Bekanntem. Finden, das ist das völlig Neue. Alle Wege sind offen und was gefunden wird, ist unbekannt. Es ist ein Wagnis, ein heiliges Abenteuer: Die Ungewissheit solcher Wagnisse können eigentlich nur jene auf sich nehmen, die im Ungeborgenen sich geborgen wissen, die in der Ungewissheit, in der Führerlosigkeit geführt werden, die sich vom Ziel ziehen lassen und nicht selbst das Ziel bestimmen.“ [Pablo Picasso]

Einzige Konstante Veränderung – Lernen von den Besten
Einige Denkansätze im Branchenbericht von brandeins 2016 zum Thema „Innovation“ mit der Headline „Los, lassen! – So kommt das Neue in die Welt“

- „Es gibt für Red Bull keinen bestehenden Markt, aber wir werden ihn machen.“ [Mateschitz Dietrich]
- „Durch die Decke denken“ ist nicht jedermanns Sache. „Du siehst Dinge und fragst ‚Warum?‘. Doch ich träume von Dingen und sage ‚Warum nicht?‘ [Shaw Georg Bernhard]
- „Auf eine Erfindung in Deutschland kommen 100 Fachleute, die davor warnen. Wenn wir immer auf sie gehört hätten, säßen wir immer noch hungrig in einer dunklen Höhle.“ [Roman Herzog]
- Innovation bedeutet, zu Tausenden Möglichkeiten Nein zu sagen. Deshalb bin ich mindestens so stolz auf die Dinge, die wir nicht getan haben, wie die Dinge, die wir erreicht haben.“ [Steve Jobs]

Auf der Titelseite der Wirtschaftswoche vom 13.5.2016 signalisiert Red Bull Dominanz. Der Getränke-riesen instrumentalisiert zunehmend Sport und Medien für seine Botschaften. Nun zündet Gründer Dietrich Mateschitz die nächste Stufe: Aus der Brausemarke soll ein weltweiter Medienkonzern werden. Welche Raketen zünden Sie als nächstes?

231 Milliarden Dollar Cash hat Apple laut Wirtschaftswoche vom 12.8.2016 angehäuft. „Zu viel Geld, zu wenig Ideen“ konnte man auf der Titelseite lesen. Apple ist extrem vom iPhone abhängig, welches für zwei Drittel des Konzernumsatzes verantwortlich ist. Vorstandschef Tim Cook hat laut diesem Bericht „so viele Baustellen, dass erste Investoren ihm das Vertrauen entziehen.“ Möglicherweise müssen sich die

Krisen weiterhin verstärken, um (wieder) weitere innovative Produkte und Kassenschlager als Milchkühe zu generieren. Die Krise bei Daimler vor einigen Jahren hat ja auch Erhebliches bewirkt. Google hat es mit seiner Marke zu einem eigenen Verb gebracht. „Denke ich in 10x? Ist meine Idee zehnmal besser als schon vorhandene Lösungen?“ so ein Ansatz von Frederik G. Pferdt als „Head of Innovation & Creativity Programs“ bei Google, welcher auch wöchentlich vier bis fünf deutsche Unternehmer bei Ihren Besuchen im Silicon Valley „inspiriert“:

- Blockaden aufzubrechen
- Öfter mal durch die Decke zu denken
- Perspektivenwechsel vorzunehmen
- Annahmen zu hinterfragen und Chancen erkennen

Sehr wichtig ist nach Pferdt das Mission-Statement bei Google: „Die Informationen der Welt zu organisieren und für alle zu jeder Zeit zugänglich und nutzbar zu machen.“ Wie lautet Ihre Mission?

Auch für Jeff Bezos ist Amazons Mission vom „Ewigen Start-up“ von sehr hoher Relevanz. Laut Wirtschaftswoche vom 19.8.2016 akzeptiert Bezos keine Grenzen des Wachstums und führt sein Unternehmen im Zustand der permanenten Revolution: „Ein Unternehmen gründen, jeden Tag – das ist seine Mentalität und Mission, auch im 22. Jahr des Bestehens von Amazon.“ Amazon paktiert laut Handelsblatt vom 22.8.2016 mit Shell. Shell betreibt in Deutschland fast 2000 Tankstellen. Es ist Amazons Einstieg ins Logistikgeschäft und gilt als Angriff auf DHL.

Der Führungsstil von Bezos ist durchaus umstritten. Er fordert bedingungslose Leidenschaft für die Aufgabe. Die Grenze zur Selbstaufgabe ist fließend. „Ich sehe unsere Kultur als Goldstandard für Innovation und Pionierarbeit.“ so eine Aussage von Bezos laut Wirtschaftswoche im Juni 2016. Die Harmonie zwischen Arbeit und Leben ist seiner Meinung nach sehr wichtig und steht im Fokus. Möglicherweise hält er sich auch an den Nietzsche-Satz: „Wer ein Warum hat, kann fast jedes Wie ertragen.“

Energie für Veränderung

Nach Kruse ist die Faszination (als Alternative zur Angst) die unerschöpflichste und positivste Quelle menschlicher Kreativität und Veränderungsbereitschaft. Sie besteht im Kern aus einer Mischung von Irritation und Neugier. „Gewöhne dich an nichts; und alles wird ungewöhnlich bleiben.“ [K. H. Waggerl]

Nach Sprenger lautet die vierte (wichtigste) Kernaufgabe „Zukunftsfähigkeit sichern“. Gute Führungskräfte denken nach vorne, erweitern Horizonte, fördern Vorstellungsvermögen für eine bessere Zukunft und erhöhen somit die Veränderungsbereitschaft. Wie können wir im Unternehmen den „Gründergeist“ lebendig halten. Was und wie müssen wir rechtzeitig verändern, damit wir auch in Zukunft erfolgreich sind? Den (scheinbaren) Konflikt zwischen Tradition und Innovation formulierte Gustav Mahler „zeitlos“ folgendermaßen: „Tradition ist nicht die Anbetung der Asche, sondern die Weitergabe des Feuers.“

Die Vision, das große Ganze in der fernen Zukunft kombiniert mit Mission, Kultur, Spielregeln stellt die emotionale Basis im Unternehmen dar. Gute Führungskräfte gelten als wichtige

Botschafter der Zukunft. Ein klares und positives Bild der möglichen (Unternehmens-)Zukunft vermittelt den Mitarbeitern Sicherheit und lässt die Angst schwinden bzw. in den Hintergrund treten. Man sieht den Gipfel als Fernziel, die Schlucht, die man „angespannt“ überquert, wird zur „Nebensache“. Als weitere Komponente spielt der Erfolgsfaktor „Ergänzendes Aufeinanderzugehen mit einem hohen Verantwortungsgrad“ eine große Rolle. Teamarbeit ist die Fähigkeit, zusammen auf eine gemeinsame Vision – nach vereinbarten Leitwerten und Spielregeln – hinzuarbeiten. Es ist die Fähigkeit, individuelle Fähigkeiten, Stärken und Kompetenzen in die Richtung der gesetzten unternehmerischen Ziele zu lenken. Gleichzeitig ist es der Kraftstoff, der es möglich macht, dass gewöhnliche Menschen außergewöhnliche Ergebnisse erzielen.

Wenn neue Mitarbeiter und Führungskräfte ins Unternehmen kommen, ist es von entscheidender Bedeutung, sich ein Commitment zur Vision, Unternehmenskultur und bestehenden Spielregeln abzuholen.

Auszugsweise vier Statements aus einem Unternehmenshandbuch:

1. Wir fördern Gesundheit, körperliche und geistige Fitness und sehen dies als Voraussetzung für ein positives Lebensgefühl und eine hohe Lebensqualität. Frei nach Pestalozzi: „Es geht nicht unbedingt darum, dem Leben mehr Jahre zu geben, sondern den Jahren mehr Leben.“
2. Wir besitzen eine hohe Kompetenz – fachlich, methodisch, sozial und in puncto Handlung. Wir bringen unsere PS gezielt auf die „Straße“. Wir bilden uns auf allen relevanten Ebenen ständig weiter. In vielen Bereichen gelten wir als Spezialisten. „Vorsprung durch Kompetenz“ lautet unser Credo.
3. Das Führungsteam wählt kompetente Leute aus, betreut und unterstützt Teammitglieder bei der vollen Entfaltung ihres Potentials. Eine hohe Bindung von guten Mitarbeitern hat höchste Priorität. Mitarbeiter sind in unserem Gesundheitsunternehmen in erster Linie „Leistungstreiber“ und nur sekundär „Kostenfaktoren“
4. Wir messen uns gerne mit den „Besten“. Wir lernen gerne und schnell von anderen Abteilungen, anderen Unternehmen und anderen Branchen. Es macht uns Spaß, den Einen oder Anderen zu „überholen“. Manchmal ergibt es Sinn, zu kooperieren. Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!

„Energizing Change – Neue Impulse für erfolgreiche Wandelprozesse“ lautet das Motto für den Change Congress 2016 vom 7.-8.11. in Düsseldorf. Auch Hans-Dieter Hermann als Professor der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement ist vertreten. New Work, Agile Mind, Future Space, Personal Skills stehen am Programm.

Chancen und Risiken: Wandelbremsen erkennen und lösen

Jeder Veränderungsprozess beinhaltet Chancen und Risiken. Welcher Seite wir mehr Bedeutung beimessen, liegt an unserer Einstellung. Grenzenlos optimistisch sind oft die Erwartungen bei den einen, während andere wiederum sofort die Risiken im Fokus haben und oftmals von zahlreichen Ängsten beherrscht werden. Offen sein für Veränderungen, neue Blickwinkel und neue (Handlungs-)Muster sind aber für den Erfolg unerlässlich. Viele Veränderungen bleiben auf der Strecke, weil der „natürliche“ Widerstand von Menschen nicht ausreichend erkannt und somit berücksichtigt wird. Siehe hierzu Abbildung 2.

Symptome für Widerstand

	verbal (Reden)	nonverbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

Abb. 2 : Eigene Darstellung von Karl Drack nach Kostka/Mönch

Veränderungen werden nach Kostka/Mönch als sachliche und persönliche Risiken und weniger als Chancen wahrgenommen:

- Stauseinbußen
- Mehr (negativer) Stress
- Weniger Einkommen
- Gefühl der Überforderung
- Lernen von Neuem
- Wertlosigkeit bisheriger Kompetenzen
- Versetzungen
- Verlust des Arbeitsplatzes
- Effizienzsteigerung wird verneint
- Etc.

Mohr/Woehe identifiziert in Veränderungsprojekten folgende vier Personengruppen:

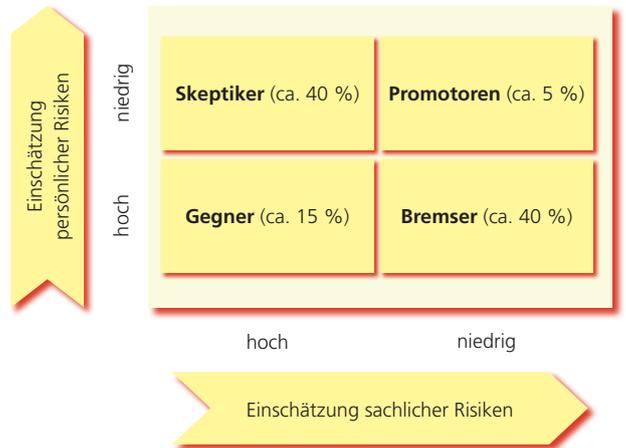


Abb. 3 : Eigene Darstellung von Karl Drack nach Mohr/Woehe

Befürworter. Nach Mohr/Woehe sind nur rund 5 % im Unternehmen Befürworter der Veränderungen. Sie unterstützen als Promotoren das Veränderungsvorhaben. Dieser Personenkreis muss von Beginn an als „Befürworter“ proaktiv in den Veränderungsablauf mit eingebunden werden.

Skeptiker (rund 40 %) bewerten sachliche Risiken außerordentlich hoch und wenden sich mit Sachargumenten gegen die Veränderung (Killerphrasen, bisherige Misserfolge, ...). Hier muss viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Eine gute Einwand-Vorwand-Behandlung ist hier unerlässlich.

Bremser (ca. 40 %) schätzen das persönliche Risiko wie Arbeitsplatzverlust sehr hoch ein. Sie erkennen zwar die Notwendigkeit der Veränderung, befürchten aber, Verlierer der Umgestaltung zu werden. Dieser Personengruppe müssen die individuellen Vorteile der Veränderung aufgezeigt werden, um sie zur möglichst aktiven Mitarbeit zu motivieren.

Gegner. Die sogenannten „Gegner“ mit rund 15 % fürchten sowohl sachliche als auch persönliche Risiken. Nur „Erfolge“ können diese Gruppe überzeugen. Einige verteidigen aggressiv, offensiv oder auch im „Untergrund“ ihren Widerstand. Andere Gegner verlassen durchaus das Unternehmen auf eigenen Wunsch. Andere „Gegner“ – speziell im Führungsbereich – muss man sehr rasch „umpolen“ oder freistellen bzw. entlassen, da sonst der Erfolg einer Veränderungsmaßnahme sehr schwer – manchmal auch unmöglich – wird.

Wie sieht das in Ihrem Unternehmen aus? Schätzen Sie die Verteilung ähnlich ein?

McCall zählt 66 Gründe für Nicht-Verändern auf; auszugsweise 33 Gründe:

Frisiertes Feedback – Unterschiedliche Botschaften – kein Feedback – Hat die Botschaft nicht verstanden – Glaubt die Botschaft nicht – Hört nicht zu – Akzeptiert sie nicht – Muss Fehler und Mängel eingestehen – Passt nicht zum eigenen Selbstbild – Hört es gar nicht – Tendiert zur Überreaktion – Reagiert nicht gut auf Kritik – Ist misstrauisch gegenüber Motiven anderer – Fürchtet, dass unangenehme Fakten wahr sein könnten – Es verletzt, schlechte Dinge zu hören – Kein Anreiz zur Veränderung – Die Kosten überwiegen den Nutzen – Es gibt keine Unterstützung – Bedroht das Selbstbild – Ich bin durch andere abgeschreckt – Ich war erfolgreich, so wie ich bin – Angst vor dem Unbekannten – Es gibt keine Gelegenheit zum Ausprobieren – Keine persönliche Verpflichtung zur Veränderung – ...

In Anlehnung an Kostka/Mönch sind immer wieder folgende Fehler bei Veränderungsprozessen zu sehen:

- Keine starke Führung(koalition) für die Veränderung
- Kein klares Aufzeigen der Dringlichkeit einer Veränderung
- Bedeutung der Vision wird unterschätzt
- Mangelnde Kommunikation
- Fehlende Planung inklusive Feiern kurzfristiger Erfolge
- Verfrühte Erklärung des Veränderungserfolges
- Veränderungen werden nicht in der Unternehmenskultur verankert
- Gezielte nötige Teil-Kompetenzen (Abb. 1) wie beispielsweise „Belastbarkeit/Resilienz werden nicht ausreichend analysiert/trainiert
- Vorteile, Nutzen ...aber auch ehrlich die Minuspunkte für die „Betroffenen“ werden nicht (ausreichend) aufgezeigt

Moss Kanter's macht Vorschläge folgende Top-Ten-Wandelbremsen zu lösen:

- **Kontrollverlust.** Involvieren Sie andere in Ihre Entscheidungen und lassen Sie Handlungsspielraum, wo immer er möglich ist.
- **Unsicherheit.** Geben Sie den Mitarbeitern einen klaren Zeitplan an die Hand, und legen Sie die Regeln für den „Wandelprozess“ transparent dar.
- **Unliebsame Überraschungen.** Setzen Sie nicht auf einen Wow-Effekt, der die Mitarbeiter überrumpelt, sondern kommunizieren Sie kontinuierlich und bereiten Sie Mitarbeiter auf Veränderungen vor.
- **Zu viel Neues.** Ändern Sie nicht alles über Nacht, sondern belassen Sie auch bewusst liebgewonnene Routinen, solange diese dem Wandelvorhaben nicht schaden.
- **Angst vor Ansehensverlust.** Beschuldigen Sie nicht bisherige Verantwortungsträger, sondern betonen Sie das, was funktioniert hat und was nun neu angepackt werden muss.
- **Angst vor unzureichender Kompetenz.** Helfen Sie den Mitarbeitern, nötige neue Kompetenzen aufzubauen und bieten Sie ausreichend Hilfeleistungen und Support an.
- **Mehraufwand/Mehrarbeit.** Befreien Sie die Wandelchampions temporär von anderen Aufgaben und geben Sie sichtbare Anerkennung für Zusatzleistungen.
- **Dominoeffekte.** Stellen Sie sicher, dass Sie auch indirekte Auswirkungen (zum Beispiel auf den Endkunden) der Wandelinitiative adressiert und berücksichtigt haben.
- **Wiederkehrender Frust aus der Vergangenheit.** Schütten Sie alte Gräben zu, bevor Sie neue aufbauen. Achten Sie darauf, alte Wandelprozesse gut abzuschließen, bevor Sie neue starten.
- **Legitime Angst vor realen Verlusten.** Widerstand gegen Wandelvorhaben kann auch aufgrund gewaltiger realer Nachteile (wie etwa Stellenverlust oder Gehaltskürzungen) für gewisse Personengruppen entstehen. Kommunizieren Sie diese dennoch ehrlich, transparent, rasch und fair. Das zahlt sich langfristig aus.

Veränderungsprozesse erfolgreich meistern wird immer wichtiger. Wer in der heutigen Welt erfolgreich bleiben will, muss zunehmend „wandlungsfähiger“ werden. Interessant hierzu auch die Ausführungen von Lippmann in Wirtschaftspsychologie aktuell 4/2015 mit dem Titel „Der flexible Mensch: Umbrüche als Normalfall“.

„Stetige Veränderung ist in der Wirtschaft zur Regel geworden – und belastet zunehmend sowohl die Unternehmen selbst wie auch ihre Mitarbeiter.“ So lautet eine Kernaussage in der Studie der Unternehmensberatung osb international in Hamburg. Einige weitere Lösungsmöglichkeiten werden in Chapter five mit der Teilkompetenz „Belastung/Resilienz“ aufgezeigt.

Für bisherige Anregungen, vorgenommene Änderungen halten Sie den Graben zwischen Entschluss und Umsetzung möglichst gering. Viele von uns kennen das italienische Sprichwort: „Zwischen dem Reden und dem Tun liegt das Meer“.

Wenn Sie die Literaturliste erhalten möchten, kontaktieren Sie bitte marketing@dhfpg-bsa.de

Auszug der Literaturliste:

- Sprenger, R. K.: Radikal führen. 2012
- Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenztraining 2009
- Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement 2007
- Kruse, P.: Erfolgreiches Management von Instabilität 2009
- Secretan, L.: Inspirieren statt motivieren 2006
- Sportmedizin. Gib dem Risiko keine Chance. 7-8/2016



KARL DRACK

Studium an der Uni Passau (D) und Linz (A). Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Mehrere Trainerlizenzen. Langjähriger Betriebsleiter im Gesundheitsbereich. Spezialisierung im strategischen Kompetenzmanagement als Unternehmensberater und Coach (www.drack.com). Seit 1998 über 60 Unternehmensberatungsprojekte und über 400 Einzelcoachings. Seit 1998 an der BSA-Akademie und an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) als Dozent und Prüfer tätig.