



In sieben Schritten Veränderungen beherrschen

Sieben Schritte bei Veränderungsvorhaben sollten in Zukunft von Führungskräften selbstverständlich beherrscht werden

Sie erleben in Ihren Unternehmen immer rascher Umbrüche und schnell wechselnde Rahmenbedingungen. Dadurch wird Ihr Unternehmen unter Anpassungsdruck gesetzt. In wie vielen Fällen konnten Sie dies noch generalstabsmäßig in Ruhe planen? Die Realität zeigt Ihnen doch eher, dass schnelles Reagieren und „Hands-on“ nötig sind. Die Beherrschung von Veränderungen stellt die zukünftig wohl zentrale Führungsaufgabe auf allen Ebenen dar. In einer mehrteiligen Serie werden Sie sieben Grundelemente jedes Veränderungsprozesses praktisch erleben. Mit einfachen Arbeitshilfen für den Alltag meistern Sie ihre Situationen dann zukünftig immer gelassener.

Zusammenfassung der Artikelserie: Veränderung beherrschen; erschien in WirtschaftsBild (Grafiken und weitergehende Informationen können Sie per Mail: >> Mailto: frank@schneegans.de>>. erhalten)

Coaching-Konzept...

Veränderungsprozesse müssen sieben Phasen berücksichtigen, die mental und emotional durchlaufen werden



MENTALE EMOTIONALE PHASEN BEI VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Schock und Überraschung	Ablehnung Negation	Verständnis	Akzeptanz	Experimentieren	Einsicht Erkenntnis	Integration
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Unterschied zwischen großen Erwartungen und Realität 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falsche Sicherheitsgefühle, überzogene Beurteilung der eigenen Kompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Einsicht der Notwendigkeit von Veränderung und Unsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Einsicht der Realität und Trennung von alten Gewohnheiten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Versuche und Experimente mit neuen Gewohnheiten ➤ Trial and Error, ➤ Ärger und Frustration 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erkenntnis über erfolgreiche und weniger erfolgreiche Verhaltensweisen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Annahme von erfolgreichen Gewohnheiten in das tägliche Verhalten.

Hilfreiche Gedankenstütze bei der Betrachtung und Begleitung von Veränderungsprozessen

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gedacht heißt noch nicht gesagt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gesagt heißt noch nicht gehört 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gehört heißt noch nicht verstanden 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verstanden heißt noch nicht einverstanden 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Einverstanden heißt noch nicht behalten. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Behalten heißt noch nicht angewandt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Angewandt heißt noch nicht beibehalten
-------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------

DER AUTOR

Frank Schneegans bringt bei Dienstleistungsunternehmen Beschleunigung in Veränderungsvorhaben. In individuell abgestimmten Coachings führt er seine Kunden wirkungsvoll durch hilfreiche Veränderungsprozesse. Dabei wird das erwünschte Ergebnis zu Beginn genau definiert. Durch sein methodisch fundiertes Coaching stellt er Führungskräften seine umfassende Erfahrung bei Veränderungsprozessen zur Verfügung und bringt bei Dienstleistungsunternehmen zusätzlich sein branchenspezifisches Know-how ein.

Die Leidenschaft in seiner Arbeit entdeckt er immer wieder, wenn seine Kunden durch das Coaching in ihre Potentiale hinein wachsen und Entschlusskraft für neue Ufer erfolgreich verbreiten. Dieses Knistern ist sein größter Ansporn.

**Mit dem Wunsch gelingender Dynamik,
Ihr Frank Schneegans**

Erster Teil: Der Schock sitzt tief, so geht es nicht weiter

In der operativen Hektik des Tages kommt es in unseren Unternehmen immer häufiger dazu, dass wir die ebenso rasant vor sich gehenden Veränderungen des Umfeldes und auch unserer eigenen Kollegen nicht bemerken. Der Leistungsdruck zwingt vielmehr dazu, enge Prioritäten zu setzen. Die natürliche Wahrnehmung und Beobachtung der Unterschiede tritt dabei für uns alle immer weiter in den Hintergrund.

Namhafte Fälle kennen sie aus der Presse zur Genüge: Großbanken bemerkten nicht, dass eigene Broker riskant mit Firmengeldern spekulierten. Etablierte Fluggesellschaften nahmen ihre Billig-Flugkonkurrenz erst nicht wahr, dann nicht ernst und gerieten durch die Nachwehen des 11. September und den entstehenden Preisdruck schließlich in ernste Krisen.

Es handelt sich nicht mehr um spektakuläre Ausnahmen, sondern um eine Entwicklung, die sich durch die Beschleunigung der Geschäftsabläufe und die enorme Leistungsverdichtung zu einen verbreiteten Problemfeld ausweitet. Mitarbeiterunzufriedenheit und Frust, Stresskrankheiten und eine schwelende Angst, Fehler zu machen verursachen zusätzliche Unentschlossenheit bei anstehenden Entscheidungen. Genau in solchen Momenten häufen sich die Fehler und führen dann zu einer unumstößlichen Realität mit weitreichender Folge. - Die Krise ist da – die Wahrheit zwingt sich ans Licht und macht das lange Übersehene unübersehbar. – Der Schock sitzt tief, so geht es nicht mehr weiter – sagen dann die Betroffenen.

Wenn bereits die kleine Anzahl von Ursachen z. T. tatsächlich erhebliche Kosten mit sich bringt, u.a. Ausfallzeiten, verzögerte Umsatzpotentiale, so werden nun bei der Bewältigung der Krisen noch bedeutend größere Kosten verursacht, um den Schaden zu beseitigen oder kurzfristig wieder handlungsfähig zu sein. 5- bis 7-stellige Honorare für Beraterkonzepte, PR-Kampagnen, Sozialplankosten u.s.f. stellen Dimensionen für die betroffenen Unternehmen dar, die die Existenz kosten können.

Und Alles nur, weil man mal etwas nicht berücksichtigt hat? Sicher

nicht, ist die Antwort. Erstaunlicherweise lässt sich in praktisch jedem der bekannteren Fälle nachweisen, dass es wesentlich früher eine erhebliche Anzahl an leichten „Vorbeben“ gegeben hat, bei denen nur der „Seismograf“ nicht angesprungen ist. Man will sich von lästigen Veränderungen nicht ablenken lassen. Die Prioritäten werden oft bewusst um unliebsame Fragestellungen herum gelenkt.

Genauer betrachtet lassen sich drei Kategorien von Gefahrenquellen ausmachen:

- **Wahrnehmungsprobleme:** Jeder kennt das Phänomen: Die Gefahr, der wir noch nicht begegnet sind, erkennen wir auch oft nicht (z.B. Kinder und die überraschende, unangenehme Erfahrung mit der heißen Herdplatte). Oder: Ignorante Kollegen bemerken einfach nicht, dass die Stimmung auf dem Nullpunkt ist.
- **Interpretation der Situation:** Gefährlicher wiegen die falsch eingeschätzten Problemlagen. Wir bemerken zwar, dass eine Veränderung im Gange ist, wir unterschätzen jedoch völlig die Tragweite durch mangelnde Erfahrung. Zusätzlich löst auch Bequemlichkeit gleiche Krisen aus. Gutglaube schließlich ist die dritte Form der gravierenden Fehlinterpretationen (Der Kölner sagt: Et iss noch immer god gegange)

Verhalten in der Situation: Die wohl nutzloseste Form der Gefahrenquellen hat Ihren Ursprung in der Bequemlichkeit. Erfahrene, lang gediente Vorgesetzte handeln z.T. nicht, weil sie nur noch wenige „Jährchen“ durchstehen müssen und sich nun keine Neuerung mehr aufhalten wollen. Selbst wenn sie die Fragestellung delegieren, hat es oft eine Aufschiebeabsicht. Sättigtheit macht träge. Es werden die Prioritäten in Richtung Eigennutz und nicht im Sinne des Gesamtunternehmens verschoben.

Nun neigen wir zu schnellen Lösungen. Mehr Kontrolle, umfassenderes Controlling u.s.w. Ein solcher Ansatz würde die Wirtschaftlichkeit unserer Unternehmen noch weiter ins Abseits drängen.

Der wesentliche Ansatz geht dauerhaft nur über die Stärkung der Eigenverantwortung. Führungskräfte kann in einer intensiv von der Unternehmensspitze aus vorgelebten und immer wieder deutlich kommunizierten Art aufgezeigt werden, dass sie sich regelmäßig in der Beobachtung von Veränderungen üben müssen.

Entsprechende Trainings und Coachings stellen hierzu oft einen gelungenen Übungseinstieg dar. Vier wichtige Fragen können dazu als Training dienen:

- Welches Vorhaben würden wir nicht mehr starten, wenn wir nicht mitten drin wären?
- Welche Arbeiten können wir preiswerter, schneller oder mit weniger Aufwand erstellen?
- Was können wir ganz einfach besser machen?
- Was würde ich nicht mehr tun, weil ich darüber hinaus gewachsen bin, weil ich mich in eine andere Richtung entwickelt habe, weil ich Wichtiges erreichen kann?

Jede frühzeitige und aufrichtige Beantwortung dieser Fragen bildet den Ausgangspunkt für erkannte Anpassungsnotwendigkeiten. Dabei gilt: **Gedacht ist noch nicht gesagt und schon erst recht nicht angefasst.** Hierbei hat ein Unternehmen nur eine Chance: Schnellere Reflexe. Der Dialog wird offen eingeleitet und eine Kultur konstruktiver Auseinandersetzungen gepflegt. So können die zahlreichen „Nervenenden“ eines Unternehmens rechtzeitig sensibilisiert werden, Gefahren melden und wirkungsvoll in einem gemeinsam entwickelten Vorgehen die Überlebensfähigkeit und Wachstum sichern.

Ein Vorsorgeprogramm mit überschaubarem Einsatz könnte so aussehen:

1. Sie lassen die oben genannten Fragen in Kleingruppen regelmäßig klären (Top-Management einmal pro Quartal, mittleres Management ca. alle 2 Monate, untere Führungsebenen monatlich).
2. Die Ergebnisse der Diskussionen werden festgehalten und der nächsten Ebene berichtet. Erfolge über mehrere Zyklen keine Feststellungen von Anpassungsfragen, nimmt bei der nächsten Besprechung ein neutraler Dritter teil. Er unterstützt die Teamqualität. Unabhängig davon erfolgen solche Teamunterstützungen auch auf Basis eines Zufallsprinzips, um Gewohnheitseffekte zu vermeiden. Hierzu können Sie auch externe Coaches produktiv einbinden.
3. Erweitern Sie bewusst Ihre Blickspanne durch offene Gespräche mit Kunden und Lieferanten. Die Außensicht und zusätzliche Erfahrungen über Entwicklungen lassen sich so rechtzeitig in Anpassungschancen umkehren. Kunden sehen diesen Weg sogar als hilfreiche Möglichkeit, sich selbst einzubringen, so wie Sie es bei Ihren Lieferanten ebenso können.
4. Das Top-Management erlebt durch seine Rolle eine starke Einsamkeit an der Spitze. Durch qualifizierte, ggf. branchenerfahrene Coaches lassen sich die Risiken von tunnelartigen Wahrnehmungen und eingeschlossene Verhaltensweisen deutlich reduzieren.

In einer Krise hingegen werden andere Schritte erforderlich, die aufgrund der Vielfalt der möglichen Konsequenzen kaum generell mit Ratschlägen abgedeckt werden kann. Grundsätzlich lassen sich aber einige Verhaltensgrundsätze aufzeigen:

1. Nach dem klassischen „Retten, Sichern, Bergen“, als der ersten Kriseneingrenzung, die das Überleben des Unternehmens sicherstellt, kommt es insbesondere darauf an, die Schockwelle einzudämmen. In dieser Phase wird üblicherweise zunächst der Schuldige gesucht

und dann abgestraft. Wesentlich bedeutender ist es jedoch, die gesunden Kräfte des Unternehmens, d.h. die Leistungsträger, aus dem Schock zu lösen.

- Dies lässt sich am besten erreichen, in dem durch eine offene Kommunikation die Tragweite des Problems dargelegt wird und die Leistungsträger intensiv in die Lösungsfindung eingebunden werden. Erstens nutzen Sie dann die geballte Intelligenz und geben zweitens denjenigen, die als Erste das Unternehmen verlassen könnten, den Eindruck, dass sie nicht tatenlos ausgeliefert sind. Wer mitwirkt, grübelt weniger und hat weniger Angst.
2. Krisen sind auch immer Ausgangspunkte für Entwicklungschancen. Nutzen Sie die Gelegenheit, mit Ihren Leistungsträgern die Krise zu analysieren und daraus gemeinsam zu lernen. Das Verantwortungsbewusstsein wird so geschult. Moderne Wege der Erwachsenenbildung, in Form von kooperativem Lernen, nutzen den Lerneffekt, den ein heilsamer Schock auslöst. Fachkundige Betreuung in dieser Situation kann durch die Kombination aus Krisenbewältigungsprogramm, Deeskalationsmanagement, Training und Coaching enorme Effekte erzielen (Stabilisierung neuer, gewünschter Verhaltensweisen) (siehe folgende Fallstudie).

Die nachfolgende Fallstudie zeigt am Beispiel eines Katasteramtes, wie ein Reformstau aufgelöst werden konnte.

Das Katasteramt eines Kreises war aus eigener Kraft nicht in der Lage, den Verwaltungsreformprozess und die erforderlichen Einsparungsnotwendigkeiten zu erarbeiten

Das Katasteramt war von der Verwaltungsspitze aufgefordert worden, sich den allgemeinen Einsparzielen der Kreisverwaltung anzuschließen.

In dieser Situation sahen sich Amtsleitung und leitende Mitarbeiter jedoch nicht im Stande, diese Anforderung aus eigener Kraft zu bewältigen, zumal es auch an methodischem Know-how der Prozessoptimierung gänzlich fehlte.

Auch die Unterstützung der Organisationsabteilung des Hauptamtes konnte keinen nennenswerten Beitrag erzielen, da die Experten zwar wussten, wie „Papier bewegt wird“, aber mit den komplexen technischen Abläufen des Vermessungswesens gänzlich unvertraut waren.

Die Führungsmannschaft des Katasteramtes führt selbständig eine Organisationsentwicklung unter Anleitung durch ein Coaching zu beachtlichen Ergebnissen

Die Amtsleitung erbat die Unterstützung des Amtes durch externes Coaching, dass die wesentlichen Mitarbeiter in einem Team-Coaching zu einer selbst verantworteten Organisationsentwicklung befähigte. Es war den Katasterfachleuten nach kurzer Zeit möglich, ihre Geschäftsprozesse exakt zu benennen und erhebliche Einsparziele beim Personal- und Sachaufwand zu identifizieren.

Die zuvor mit dem Kreisdirektor geschlossene Zielvereinbarung für die Coaching-Unterstützung wurde konzeptionell bereits um 30% überschritten. Wesentlicher war jedoch, dass technische Verbesserungen aus den Zielüberschreitungen eingesetzt werden konnten, um weitere Zukunftspotentiale einer modernen Verwaltung zu erzielen.

Das Katasteramt steht heute mit seinem Veränderungswillen immer wieder an der Spitze der Verwaltung

Die eingeleitete selbst verantwortliche Veränderung hat im Katasteramt eine Haltung des permanenten Anpassungswillens hervorgerufen.

Die Dynamik wird regelmäßig durch die Verwaltungsspitze anerkennend hervorgehoben. Das Katasteramt wird inzwischen regelmäßig von anderen interessierten Katasterämtern besucht. Die Entwicklung vom Schlusslicht der Verwaltung zum Primus erfüllt die Mitarbeiter mit Stolz. Stillstand wird als Bedrohung, und nicht als Ruhekiten, wahrgenommen.

Das Coaching konnte hierzu die Selbstheilungskräfte durch sehr persönliche und dadurch präzise Ansprache aktivieren.

Zusammenfassend können Sie sich vor dem Schock der zu späten Anpassung bewahren, in dem Sie

- sich geplante Rückzugs- und Reflexionszeiten trotz aller Schnellebigkeit bewahren, die Sie unter dem Strich weniger Zeit und Mühe kosten, als später aufwendig Motivations- Kunden- oder andere wirtschaftliche Schäden zu beheben
- durch Fremdsicht die eigene Betriebsblindheit überwinden
- durch Training Sensoren für schleichende Veränderungen im gesamten Unternehmen aktivieren
- durch richtige Fragen, Offenheit, Kritikfähigkeit und den Willen zur Wahrheit Verbesserungen schnell ansteuern und konstruktiv umsetzen
- Bequemlichkeit und Konfliktscheu niemals in der Führung akzeptieren.

Die Mehrzahl unserer Unternehmenskrisen und auch die generelle Reformstau-Situation in der Politik wären nicht entstanden, hätten sich die Verantwortlichen auf diese einfachen, vorbeugenden, jedoch z. T. unbequemen Vorgehensweisen, besonnen.

NÜTZLICHE BUCHTIPPS UND HILFSMITTEL ZUM THEMA

- **Dorothee Echter: Coaching im Top-Management**, in Christopher Rauen (Hrsg.) Handbuch Coaching: Die Autorin zeigt anhand von Erfahrungen aus der Coaching-Praxis, wie Top-Manager dem Phänomen der Einsamkeit, vergleichbar Spitzensportlern, unterliegen und wie sie damit umgehen können.
- **Spencer Johnson: Die Mäuse-Strategie für Manager – Veränderungen erfolgreich begegnen:** Der Autor führt den Leser in einer charmanten und witzigen Art an die dauerhafte Notwendigkeit, uns anzupassen, heran. Mit Lesespaß und Erkenntnisgewinn hält der Autor uns den Spiegel in einer kleinen Geschichte vor.
- **Fredmund Malik: Führen Leisten Leben - Wirksames Management für eine neue Zeit:** Der Leser wird in sehr kompakter Form an die zentralen Fragestellung von Management geführt. Einfache und rasch umsetzbare Erkenntnisse aus der Managementberatungserfahrung des Autors werden dem Leser in gut lesbarer Form zusammengefasst.
- **Heinz K. Stahl: Man kann nicht genug irritiert werden – Gedanken zur Außenorientierung von Unternehmen;** <http://www.4managers.de/10-Inhalte/Dateien/AussenorientierungvonUnternehmen.pdf> Der Autor schreibt in einer zwar umfassenden, jedoch beeindruckend klaren Sicht, warum das Management durch seine Rolle als Lenker von Wahrnehmungen gefährdet ist, die Wirklichkeit zu übersehen
- **Sten Nadolny: Die Entdeckung der Langsamkeit** Der historisch belegte Roman zeigt dem Leser, welche Vorzüge die Beobachtungsfähigkeit von schleichenden Veränderungen haben können, um die Existenz zu sichern.

Zweiter Teil: Das gibt es doch nicht, das hat doch sonst immer funktioniert

Nichts ist beständiger als der Wandel, soweit kennen wir alle die modernen Managementweisheiten. Die Realität schaut aber leider völlig anders aus:

Kaum hat sich ein Umbruch erkennbar vollzogen, da erleben wir, wie hartnäckig, beständig und auch monoton geübte Verhaltensweisen sich fortsetzen.

Routinen sind für unser Funktionieren in schnellen Organisationen unerlässlich, sonst würden wir durch Unwirtschaftlichkeit und ständige Abstimmung untergehen. Haben wir sie einmal gut etabliert, sind sie jedoch genauso schwer zu überwinden.

Praktisch jedes Unternehmen, dass Anpassungen von Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufen geändert hat, kennt den Kraftakt, der mit der Ablehnung von Veränderungen verbunden ist. Spektakuläre Fälle, bei denen sich sogar die Kunden gegen Änderungen verweigern, kennen wir u.a. von dem kürzlich wieder zurückgeführten Tarifsystem der Bundesbahn. Die Ablehnung war enorm teuer.

Schnelles Fazit vieler Führungskräfte:

- **Resignierendes / konservierendes Fazit:** „Das haben wir vorher gewusst. Da kann ja jeder kommen, das haben wir immer so gemacht und das wollen wir mal besser so beibehalten!“
- **Ignorantes Fazit:** „Da muss man nur durchgreifen und richtig Druck machen, dann schleifen sich die alten Gewohnheiten schon ab.“

In beiden Haltungen lauern erhebliche Risiken, wie folgende Aspekte zeigen:

Veränderungen und Anpassungen an neue Gegebenheiten stellen einen wesentlichen Teil des menschlichen Lebens dar. Die Natur hat uns eine Balance eingepflanzt, beobachtete und erfolgreiche Vorgänge als positiv zu lernen. Nicht funktionierende Abläufe werden bei Bestrafung und Angst noch schneller gelernt. Daher beharren wir später auf bekannten erfolgreichen Vorgehensweisen.

Beharrungsvermögen ist nicht grundsätzlich negativ, sondern zunächst ein Ergebnis unseres Million-Jahre alten Lernverhaltens. Tauchen nun Veränderungen auf, die nicht mit unseren Erkenntnissen und Routinen in Einklang stehen, so läuft zunächst immer das gleiche, vorgegebene Programm ab: Altbewährtes wird wiederholt und wiederholt. Die - offensichtliche - Realität wird zunächst abgelehnt. „Das gibt es doch nicht, das hat doch sonst immer funktioniert“ ist der erste Gedanke der Betroffenen.

Die Ursachen liegen oft nicht in den unterstellten Bequemlichkeiten, sondern eher in der Natur unseres Lernverhaltens.

- **Zum Verhängnis** in dieser Situation werden den Betroffenen nur die Gefahren der falsch eingeschätzten Potentiale und Kompetenzen für die veränderte Ausgangslage. Häufig wiegen sich die Betroffenen auch in einer trügerischen Sicherheit.
- **Führungskräfte unterschätzen** bei ihren Mitarbeitern oft den genauen Erklärungs- und Wiederholungsbedarf von Veränderungsnotwendigkeiten. Sie meinen, sich nicht ständig wiederholen zu wollen. Das Problembewusstsein der Führung entsteht oft wesentlich früher, als bei den Mitarbeitern. Daher entsteht die Wahrnehmung, dass es sich um einen alten Hut handelt, über den man nicht zum x-ten Male diskutieren muss. Hier liegt der Irrtum, denn die Mitarbeiter haben das Thema noch überhaupt nicht diskutiert geschweige denn die neue Realität als solche akzeptiert.

Um die Ablehnungs- und Negationsfalle unseres Lernverhaltens zu überwinden, kommen wir mit den o.g. Fazits nur in wenigen Fällen weiter. In den meisten anderen Fällen erleidet das Sozialgefüge des Unternehmens nachhaltigen Schaden.

Im Moment der Ablehnung einer neuen Realität entstehen intensive Gefühle. u.a. der Angst, der

Überforderung, des Versagens, der Wut, der Verzweiflung und z.T. auch des Hasses auf vermeintliche Verantwortliche. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter hierin nicht erst nehmen oder sie damit alleine lassen, werden die Phänomene der Ablehnung verstärkt, die Phase dehnt sich aus und kann auch in unkontrollierbare Zustände übergehen.

Daher ist der frühe, offene und wiederholte Dialog unerlässlich. (Einmal) **Gesagt ist noch nicht gehört und schon erst recht nicht mit dem Gefühl angenommen.**

Aber genau das ist nötig, um das „alte Programm“ durch ein neues zu ersetzen.

Die folgenden Vorbereitungen und Verhaltensschritte können Ihnen helfen, die Schockwelle einer Veränderungsnotwendigkeit besser zu reduzieren:

1. Wer einen lieben Menschen verloren hat, kennt das: Wir lehnen die Realität ab. Gewohnheiten und Routinen werden zerschnitten und das Leben muss danach neu sortiert werden, das tut weh. Wenn Sie Mitarbeiter auf Veränderungen vorbereiten wollen, sollten Sie sich an den Trennungsschmerz erinnern. So sind Sie emotional offen genug, um die Mitarbeiter da abzuholen, wo sie stehen, wenn größere Veränderungen bewältigt werden müssen.
2. Akzeptieren Sie, dass jeder seine eigene Art hat, sich zu verändern und Neues zu lernen. Nur durch den offenen Dialog können Sie erkennen, welche Alternativen sich auftun.
3. Sprechen Sie die neue Realität klar an. Offenheit verursacht Ärger, den Sie gezielt behandeln können. Später zahlt es sich jedoch durch Vertrauen in der Umsetzung des neuen Zustandes aus. Und das werden Sie brauchen, wenn Sie nicht nur „Henker“ sondern auch Lenker bleiben wollen.
4. Es gibt einen Ansatz, den Sorgen die Kraft zu nehmen: Zeigen Sie das Schlimmste auf, was passieren kann, wenn das Problem nicht gelöst wird und die Veränderung scheitert. Machen Sie dasselbe mit den schlimmsten Konsequenzen der Veränderung. Jeder der Mitarbeiter soll sich zunächst

darauf vorbereiten und das Schlimmste akzeptieren lernen. Danach sind alle gut gerüstet und abgehärtet, um sich dann ans Werk zu machen, ruhig und gelassen das Schlimmste abwenden. Paradoxerweise verliert die Sorge ihren Stachel und Realität kann schneller wieder angenommen werden.

5. An Zeit sollte es nicht scheitern, wenn es um die Verarbeitung des Schocks geht. Entscheidungsdruck treibt die Mitarbeiter in dieser Situation nur noch zu unkonstruktiver Ablehnung.
6. Durch die Betreuung einer solchen Situation durch einen Coach kann ein großes Maß an Sicherheit erreicht werden, um diese Krisen zu durchstehen (siehe folgende Fallstudie).

Die nachfolgende Fallstudie zeigt am Beispiel einer Kreisverwaltung, wie der Schock von Veränderungsnotwendigkeiten überwunden werden konnte.

Die Kostenstruktur einer neuen Müllverbrennung drohte die Gebühren deutlich zu steigern, wenn nicht die Politik zu erheblichen Veränderungsvorhaben zustimmte

Die neu gegründete Müllverbrennung stellte bereits in der Bauphase fest, dass durch ungeplante Veränderungen der Rahmenbedingungen die Gebühren drastisch ansteigen müssten, wenn nicht direkt mit der Inbetriebnahme der Anlage Gegenmaßnahmen ergriffen würden.

Es bestand die Gefahr, dass die Politik, die sich bereits zuvor zu sehr unliebsamen Entscheidungen mit dem Bau der Anlage durchgerungen hatte, nicht noch einmal mit schlechten Botschaften an die Öffentlichkeit gehen wollte (Blockadenhaltung).

Die Kreisverwaltung ließ von einem Beratungsunternehmen eine Anpassungsstrategie entwickeln, die zwar eine gangbare Lösung war, jedoch einen enormen Vermittlungsbedarf in der Politik erkennen ließ. Dennoch wurde auf dieses Konzept gesetzt und ein offener Dialog als Ansatz zur Überwindung des Ablehnungsrisikos aufgebaut.

Konfliktmoderation und einfache Sachverhaltsdarstellungen erreichen die Fraktionen der Politik so, dass sie aktiv den Schwenk aufgreifen

Im Beratungsteam wurde durch den betriebswirtschaftlich versierten Coach eine Moderation mit den verschiedenen Beteiligten der Politik und Verwaltung in einer Zugum-Zug Annäherung zu den beabsichtigten Einschnitten und Kreisbeschlüssen vorbereitet.

Besondere Bedeutung hatten dabei die offenen, sachlichen und einfach gehaltenen Risikoklärungen. Durch sie war der Moderator in der Lage, die Emotionen gezielt aufzunehmen und auf dieser Basis die fachunkundigen Ratsmitglieder zu einem qualifizierten Urteil zu führen.

Dies erlaubte eine abschließende Entscheidung für die neue Konzeption einstimmig über alle Fraktionen hinweg.

Die Zusammenarbeit zwischen Politik und Unternehmen bleibt langfristig vertrauensvoll

In den Jahren nach der Umstellung ist es dem Unternehmen gelungen, die Gebühren zu stabilisieren. Dies ist nicht zuletzt auf die erfolgreiche Zusammenarbeit der Politik und Verwaltung bei späteren Entscheidungen zurückzuführen. Es wurde ein lebendiges Verständnis der komplexen Sachverhalte aus der ursprünglichen Moderation entwickelt.

Zusammenfassend können Sie sich vor einer langen Blockade durch die Ablehnung der neuen Realität bewahren, in dem Sie

- eine rasche Bewertung der neuen Lage zum frühesten Zeitpunkt durch die Betroffenen ermöglichen
- im Dialog die Sorgen und Ängste der Betroffenen aufnehmen und durch Wahrhaftigkeit, Vertrauen, Wärme und Hoffnung ersetzen
- das Zutrauen in eine neue Entwicklung durch das Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten stabilisieren

- jeden Betroffenen individuell ernst nehmen und selbst bereit sind das zu geben, was sie verlangen
- und nicht zuletzt mit Humor und Frohsinn Optimismus stärken.

Die Verschleppung von Veränderungen würde nicht das heute oft zu beklagende Ausmaß haben, wenn Verantwortliche sich der Emotionalität von Veränderungsprozessen stellten, statt sich nur in Zahlen und Fakten auszudrücken.

NÜTZLICHE BUCHTIPPS UND HILFSMITTEL ZUM THEMA

- **Dale Carnegie: Sorge dich nicht – Lebe!** Der Autor trägt in anschaulicher Art Wege zusammen, mit denen wir in der Lage sind, Ängsten und Sorgen sicher zu begegnen.
- **Margot Morrell / Stephanie Capparell: Shackeltons Führungskunst:** In beeindruckender Weise hat der Polarforscher Shackelton es geschafft, seine schiffbrüchige Mannschaft 2 Jahre in der Antarktis am Leben zu halten. Das Buch beschreibt präzise die dazu nötigen Fähigkeiten gegen Verzweiflung und Hoffnungslosigkeit.

Dritter Teil: Alles wird anders, das ist klar. Aber wie so für mich?

Einsicht ist der erste Weg zur Besserung, so lehrt uns die Volksweisheit. Irgendwie sieht das so ziemlich jeder ein, solange es um andere geht. Wenn es jedoch um die eigene kleine oder große Welt geht, dann ja dannja dann sollten doch die anderen besser mal einsehen, dass sie sich zu bessern haben.

Regelmäßig ist festzustellen, dass die Einsicht zu Veränderungen zwar grundsätzlich vorhanden ist, oft sogar intensiv von den Betroffenen gepredigt wird, jedoch ebenfalls der Finger als Erstes auf die anderen gerichtet wird.

Die Tragweite dieses Verhaltens kann kaum genug unterschätzt werden. Seit Jahren erleben wir in der Politik einen Reformstau. Er kommt insbesondere durch den Unwillen jeweils gut organisierter Lobbies zustande, in ihrem Interessensbereich etwas zu korrigieren. Aber auch in der Industrie bleiben oft erkannte Notwendigkeiten zur Anpassung im Diskussionsdschungel stecken, wer den ersten Schritt macht. **Verlust der Wettbewerbsfähigkeit**, auflaufende **Schuldenberge** und **Arbeitsplatzverluste** sind die milliardenschweren Folgen, wenn wider besseren Wissens nicht gehandelt wird.

Zu klären ist, was dieses weithin beklagte Verhalten für Ursachen hat? Und wie lässt es sich überwinden?

Erklärungen finden sich rasch, wenn man sich im Bekanntenkreis umhört:

- **Erste Erklärung: Purer Eigennutz** und mangelndes Sozialverständnis beherrscht unsere Konsum-Gesellschaft.
- **Zweite Erklärung: Der Stress und Druck** auf den Einzelnen treibt uns zu vereinfachendem und kurzfristigem Denken. Echtes Verständnis ist somit nicht zu erwarten.

Diese ersten – und zu weilen einzigen – Vorstellungen herrschen selbst bei Fachleuten vor. Sie greifen jedoch zu kurz und unterschätzen weitaus stärkere **Verständnis- Blockaden**:

Umbrüche in Arbeits- und Lebensweisen erleben wir besonders intensiv in der Phase der Ausbildung und in den ersten Jahren des Erwerbslebens. Geprägt von Idealen und unbedarfter Offenheit wird in dieser Zeit zumeist geglaubt, was von Autoritäten (Eltern, Lehrer, Vorgesetzten) vermittelt wird. Leider stellt sich für viele später heraus, dass aufgezeigte Perspektiven, Hoffnungen und Wünsche sich in der Realität nicht umsetzen. Es entsteht vielfach daher eine Skepsis gegenüber Autoritätsaussagen. Dieser Vertrauensverlust hat sich in den letzten Jahren verstärkt. Selbst hochgradige Leistungsträger müssen erleben, dass sie arbeitslos werden, obwohl sie sich komplett an die Werte der Leistungsgesellschaft (Qualifikation, Einsatz, hervorragende Ergebnisse) gehalten haben.

Als Erstes sich selbst glauben ist die Folge (Phänomen der Selbstreferenzierung). Wenn das Vertrauen – die entscheidende Brücke zwischen Menschen – verloren geht, werden die Aussagen des Umfeldes entwertet. An die Stelle eines Dialoges, der Verständnis aufbauen kann, treten inzuchtartige Vorannahmen und Erwartungen. Der Einzelne dreht sich in seiner eigenen Welt und verliert den objektiven Realitätsbezug. Abweisungen von Veränderungsnotwendigkeiten erscheinen dann leicht nach außen wie Trotz und Egoismus. Ursache ist jedoch der Vertrauensverlust.

Der Tunnelblick - die eingeschränkte Wahrnehmung der Realität – entsteht besonders in der Schock- und Ablehnungsphase (siehe Grafik im Kasten). Durch starke Gefühle wird eine nüchterne Betrachtung verhindert. Verständnis für neue Wege kann erst nach einer gefühlsmäßigen Beruhigung einsetzen. Besonders hinderlich wiegen dann frühere Enttäuschungen. Erklärungen laufen dann ins Leere und entwerten sich selbst. Konflikte verschärfen sich schnell an dieser Stelle, da selbst die gutmütigen Reformer ihren Willen an

konstruktiven Lösungen verlieren, wenn ihre Erklärungen zu noch mehr Ärger führen.

Gehört ist noch nicht verstanden.

Eine Rosskur für den Aufbau von Verständnis gibt es nicht. Es führt aber auch kein Weg daran vorbei. Die Stabilisierung neuer Wege hängt davon ab. Mangelndes Verständnis wird später immer wieder - wie eine schleichende Infektion – den Verbesserungsprozess behindern. Hierfür investierte Zeit macht sich später mehrfach bezahlt.

Mit den folgenden Aktivitäten können Sie die Einsicht schneller reifen lassen:

1. Nehmen Sie starke Gefühlsausbrüche als Chance erst. In einer Krise werden z.T. lange unterdrückte Gefühle sehr intensiv aktiviert. Helfen Sie die Energie dieser Gefühle konstruktiv umzukehren und das jeweilige Pendant aufzugreifen: Groll wandelt sich in Liebe, Zorn in Leidenschaft, das Empfinden verlassen worden zu sein in Fürsorge und der Rückzug ins Innere kann in eine starke Ausdruckskraft verwandelt werden.
2. Ein emotionaler Dialog lässt sich auch durch die Nutzung von Analogien fördern. Ermuntern Sie die Betroffenen, ihre Situation in einem Bild aus dem Tierreich zu schildern. Z.B. „Ich fühle mich wie ein Hase, der von Füchsen gejagt wird.“ Bilder sagen mehr als Worte. Analogien können Ihnen und den Betroffenen helfen, sich gefühlsmäßig klarer zu äußern und die innere Welt schneller zu begreifen.
3. Wenn die Emotionalität sich wieder beruhigt hat, können Sie helfen, eine neue Sicht der Dinge aufzubauen. U.a. gelingt der Perspektivenwechsel, in dem Sie die Betroffenen auffordern, die Sichtweise und die Argumente der anderen Seite in einem Gedankenspiel zu vertreten. Es lässt sich so eine neue Interpretation der Situation in Richtung eines gegenseitigen Verständnisses aufbauen.
4. „Sprechenden Menschen kann geholfen werden“. Soziale Strukturen nehmen sich selbst nur über die Kommunikation wahr. Wenn aber nur über Schwierigkeiten geredet wird,

scheinen auch nur Schwierigkeiten, und nichts Positives, vorzuherrschen. Ermutigen Sie daher die Beteiligten, sich mitzuteilen und lenken Sie die Inhalte gewusst auf Lösungen. Die Problemfixierung wird dann zugunsten neu empfundener Handlungsfähigkeit abgelöst.

- Veränderungen im Verhalten müssen in logisch höher liegende Hierarchieebenen unseres Bewusstseins eingearbeitet werden. Unter Anleitung eines Coaches lassen sich Methoden aus der Neuro-Linguistischen Programmierung nutzen, um diesen Einklang wieder herzustellen. Eine Stabilisierung des Selbstwertgefühls und die Entwicklung von Handlungsalternativen können strukturiert wieder aufgebaut werden. (siehe folgende Fallstudie).

Die nachfolgende Fallstudie zeigt am Beispiel einer Entsorgungsbetriebes, wie neue Erkenntnisse angenommen werden konnten.

Hinderliche Führungskultur

Nach der Reorganisation eines Entsorgungsbetriebes wurden die Ziele, u.a. kürzere Entscheidungswege und umfassendere Kompetenzbündelungen, nicht erreicht. Es zeigte sich, dass die neue Führungsstruktur nur auf dem Papier existierte. Obwohl eine Hierarchieebene entfallen war, wurde die alte Organisationsstruktur informell noch weitergelebt. Die Folge war, dass die Steuerungsfähigkeit des Betriebes fast zum Erliegen kam.

Team-Bildungs-Coaching

Der Kulturwandel von der alten Aufgabensicht zur neuen ergebnisorientierten Führungskultur konnte durch ein Team-Bildungs-Coaching entwickelt werden. Erst durch den Aufbau eines intensiven Wir-Gefühls der neuen Gruppen konnten die alte Struktur überwunden werden.

Innerhalb kürzester Frist bildeten sich die beabsichtigten Leistungsteams und wurden gut steuerbar. Nach rund 6 Wochen hatten sich die Geschäftsprozesse konzeptgemäß

eingespielt und lösten den beabsichtigten Beschleunigungseffekt aus.

Motivation und Eigenverantwortung

Nach erfolgreicher Umsetzung des neuen Führungsmodells bildete sich schnell eine aktive Verantwortungsübernahme. Die Sorge, dass etwas „nicht vom Chef abgesegnet“ war, verflieg.

Die weitaus größere Wirkung ergab sich jedoch durch die individuelle Coaching-Arbeit. Die Motivation der Mitarbeiter konnte deutlich erhöht werden. Es ist dem Betrieb heute möglich, in ungewöhnlich flexibler Art auf kritische Situationen einzugehen, da die einzelnen Beteiligten sehr schnell entscheiden und eine Dialogkultur aufgebaut haben. Sachorientierte, pragmatische Lösungen haben das Statusdenken abgelöst.

Zusammenfassend:

Die Erstarrung durch fehlende Einsicht in den Veränderungsbedarf können sich auflösen, wenn Sie

- aufkochende Gefühle nicht als Gefahr und Ende der Vernunft, sondern als die Chance zum neuen Dialog sehen
- offene Auseinandersetzungen als Hilferuf zur Unterstützung ernst nehmen
- sich aufrichtig und mit Empathie bemühen, den Betroffenen zu helfen, das Geschehen in ihr Leben einordnen
- die Kraft der skeptischen Gefühle in konstruktive Empfindungen der Leidenschaft, Verbundenheit, Fürsorge und Liebe verwandeln
- nicht in Versuchung geraten, den Konflikt zu diesem Zeitpunkt durch „Taten statt Worte“ zu verschärfen
- und schließlich das gegenseitige Verständnis durch erkennbaren Willen des glaubwürdigen Miteinanders zu stärken.

Die Konflikte in Umbruchprozessen wären oft nicht von der zerstörerischen Dynamik geprägt, wenn die Führungspersönlichkeiten die oft hitzig vorgetragenen Empfindungen des Erkenntnisprozesses als Loslösung und

menschlichen Ruf um Unterstützung verstehen würden.

NÜTZLICHE BUCHTIPPS UND HILFSMITTEL ZUM THEMA

- Daniel Goleman: Emotionale Intelligenz:** In fast einmaliger Art beherrscht es der Autor, den Lesern die Chance aus der emotionalen Wahrnehmung und Interpretation der Mitmenschen zu vermitteln. Es gelingt ihm, die Perspektive zu Gefühlen so zu verändern, dass der aufrichtige Umgang mit der Gefühlswelt auch für eher rational geprägte Menschen spannend und nachvollziehbar wird.
- Peter Höher / Frederike Höher: Konflikt Management** In einer umfassenden und leicht nachvollziehbaren Weise führt das Buch den Leser an die Dynamik von Konflikten heran und gibt pragmatische Hinweise, die Situationen nachzuvollziehen bzw. zu deeskalieren.

Vierter Teil: Es gibt für nichts eine Bestandsgarantie

„**Alles bleibt anders**“ textete H. Grönemeyer. Er machte mit diesem Wortspiel den oftmals schwierigsten Teil bei Veränderungen klar. Wir sehen oberflächlich ein, dass das alte Vorgehen nicht mehr hilft, es fehlt jedoch ein neuer Weg. Darum kann es nicht beim Alten bleiben, und dennoch geht es nicht voran.

Das wohl jüngste und prominenteste Beispiel für wackelige Akzeptanz von Veränderungsprozessen stellt unser Bundeskanzler dar. Trotz erkannten Reformbedarfs und weitem Reformverständnis in der Bevölkerung bremst er das Reformtempo, weil die Belastungsgrenze der Bevölkerung bereits erreicht sei. Viele haben sich an dieser Stelle ernsthaft gefragt, welche Reform bislang überhaupt stattgefunden hat.

Der volks- oder betriebswirtschaftliche Schaden eines frühzeitigen Rückruderns ist enorm. Die über Wochen und Monate aufgebaute Reformbereitschaft hat durch die Lähmung einzelner Unternehmen bzw. der Volkswirtschaft oft einen deutlichen „Flurschaden“ angerichtet. Umsätze gehen zurück, Streiks oder Motivationshemmnisse erhöhen die Kosten. Wenn nun der Schwung nicht zur Erreichung einer anderen Ebene genutzt wird, dann fällt der Return-on-Investment negativ aus. **Fazit: Außer Spesen, nichts gewesen.**

Wenn selbst führende Machtinhaber so schnell einknicken können, stellt sich die Frage, ob Veränderungsprozesse überhaupt Chancen haben, Akzeptanz aufzubauen. Oder muss man sich schlicht durchsetzen? Folgende Kundenaussage begegnete mir kürzlich „Reorganisation fortgeschritten? Die tun inzwischen gar nichts mehr. Stillstand auf der ganzen Linie. Noch mehr davon und die Zeit läuft rückwärts....“

Wie erklärt sich mangelndes Handeln:

- **Erklärungsmuster 1:** Demokratisch und auf Konsens basierende Vorgehensweisen bei Reformen werden immer verwässert.
- **Erklärungsmuster 2:** Die Fantasie und Kreativität der Beteiligten, neue Wege zu entwickeln, reicht nicht aus.

Diese zum Teil sicherlich zu beobachtenden Phänomene sind jedoch nicht wirkliche Erklärungen, sondern oft nur weitere Symptome schlechten Veränderungs-Managements:

Unser Lernverhalten spielt Entscheidungsträgern und Betroffenen einen Streich. Werden regelmäßig (zu) hohe Forderungen gestellt und danach durch Verhandeln reduziert, lernen wir, dass „nichts so heiß gegessen wird, wie es gekocht wird.“ Folglich lernen wir, dass man durch Aussitzen gewinnen kann.

Unvollständige Bestandsaufnahmen behindern leider die Akzeptanz erheblich. Wenn die Beteiligten den Eindruck gewinnen, dass ihre Ausgangslage falsch eingeschätzt wird, entsteht schnell der Eindruck, dass Lösungen nicht tauglich sein könnten. Im schlimmsten Fall wird sogar Vorsatz unterstellt, sodass Ohnmacht empfunden wird, die in Angst und Minderwertigkeitsgefühle umschlägt. Massive Lethargie und passiver Widerstand kann so ausgelöst werden.

In fehlender Akzeptanz steckt auch eine Warnfunktion. Vielfach fehlt uns der Zugang zur rationalen Begründung, dennoch sagt das Gefühl „Nein“. Hierbei handelt es sich um eine komplexe emotionale Mustererkennung im Gehirn, die weit reichendere Erfahrungen und Zusammenhänge in Form eines Gefühls wiedergibt. Erst Tage oder Wochen später wird uns der eigentliche Grund bewusst.

Mentale Tricks des „Wegdenkens“ oder „think positive“ sind dann riskant. Daher sind wir gut beraten, diese inneren Stimmen des Gefühls

bei uns und anderen ernst zu nehmen.

Ein weiterer wesentlicher Fehler wird durch die Führung verursacht: Die Beteiligten beobachten die Führung in Umbruchphasen sehr genau. Vermuten oder bemerken sie, dass die Führung nicht mehr hinter der Sache steht, ziehen sich die meisten Teammitglieder zurück, weil sie keine Lust haben, von der unweigerlich losbrechenden Gegenreformation niedergemacht zu werden.

Wer eine Veränderung predigt, der darf nicht bei der Umsetzung einbrechen.

Für die Beteiligten gilt: „Verstanden heißt noch nicht einverstanden und erst recht nicht mitgemacht“. Wer aber etwas bewegen will, muss Geschlossenheit und Entschlossenheit erzeugen.

Wenn Sie die kritische Hürde der Akzeptanz überwinden wollen, dann werden Ihnen die nachfolgenden Punkte als Orientierung helfen können:

1. Sichern Sie die Rückendeckung der Umsetzer durch erkennbare Präsenz ab. Wenn Sie selbst die Umsetzungsverantwortung haben, sind Sie auf den vollen Rückhalt ihrer Unternehmensleitung angewiesen. Verschaffen Sie sich eine klar erkennbare Verbindlichkeit von oben.
2. In einer unsicheren Übergangsphase wird es den Beteiligten an Neuorientierung fehlen. An dieser Stelle sind realistische Visionen der Zukunft wichtig, um die Gedanken wieder in eine neue und produktive Richtung zu lenken. Columbus soll einmal gesagt haben: „Wenn Du schnell ein Schiff bauen willst, dann zeig den Männern nicht als Erstes, wie sie Teile bearbeiten, sondern lehre Sie die Leidenschaft der Seefahrt.“ Es kommt nun auf den Schwung für die Bewegung, die Motivation, an. Die Umsetzung folgt dann auf dieser Basis.
3. Zeigen und entwickeln Sie gemeinsam mit den Betroffenen eindeutige Werte. Wenn Sie jetzt nicht den Kurs halten, dann bricht die gute Bewegung in sich zusammen. Dafür brauchen Sie allerdings Richtlinienkompetenz, Sie müssen wissen, wo die Reise hin geht und ein klares Bild von der Zukunft haben.

4. Setzen Sie nun Entwicklungsziele, die die Leitplanken für den neuen Kurs bestimmen. Dazu lässt sich die **KRAFT-Formel zur Definition von Zielen** nutzen:
Setzen Sie K = konkrete, mit den Sinnen erfassbare Ziele. Diese sollten
R = realistisch sein und mittels handfester Prüfkriterien zu bewerten sein. Ziele müssen immer etwas A = Attraktives mit positiven Auswirkungen beinhalten, sonst bleibt der Einsatz schwach. Bei der Zieldefinition sind F = Fähigkeiten und Ressourcen zur Umsetzung sofort zu berücksichtigen. Schließlich nutzt ein Ziel nur etwas, wenn ein T = Terminplanung konkretisiert wird.
5. Würdigen Sie das Engagement der ersten Anpacker und der danach folgenden Mitwirkenden. Entwicklungsprozesse verlaufen nicht kontinuierlich in Richtung Ziel. Im Gegenteil: Rückschritte müssen verkraftet werden. Nur durch die Anerkennung dessen, dass sich etwas verändert und daran gearbeitet wird, kann man Fortschritte stabilisieren.
6. Um ein Team durch die Akzeptanzkrise zu führen, werden Sie ein intensives Maß an Identität und Zugehörigkeit in der Gruppe prägen müssen. Wenn es einen Sinn gibt, sich mit diesem Team zu solidarisieren, dann entsteht auch der Wille, seine Fähigkeiten in das Team einzubringen. Teams nach einer Krisis neu zu Leistungsteams zusammenschließen lässt sich unter der Anleitung von Coaches schnell realisieren (siehe folgende Fallstudie).

Die nachfolgende Fallstudie zeigt am Beispiel eines Energieversorgers, wie sich nach ersten Einsichten eine echte Akzeptanz zur Veränderung entwickeln konnte.

Der Reorganisationsprozess stockt

Ein Energieversorger hatte mit einem sehr erfahrenen internen Berater eine Konzeption Personalkostenreduzierung erarbeitet. Aufgrund der Vielschichtigkeit und des Gesamtumfangs zögerten die Beteiligten dieses Vorhaben anzufassen.

Die Sorge, dass der bislang erkennbare Veränderungswille der Verantwortlichen an den Widerständen der Bereiche scheitern könnte, war erheblich. Ein Scheitern des Vorhabens wiederum wollte man insbesondere dem Aufsichtsrat gegenüber nicht riskieren. In einem Hin und Her bewegte sie die Entscheidung zum Anstoß der Umsetzung innerhalb des Vorstands sowie zwischen Vorstand und Bereichsleitern.

Der Projektleiter prägt Akzeptanz

Durch ein Coaching wurde der interne Projektleiter befähigt, einen gesicherten Umsetzungsweg präzise zu erarbeiten. Diese Arbeitsgrundlage wurde von ihm beim Vorstand präsentiert und als Eckpfeiler für die Umsetzung diskutiert.

Für die Beteiligten bildete sich in dieser internen Erörterung die Klarheit und Entschlusskraft, diesen Umsetzungsweg zu einer Personalkosteneinsparung von 15% im Aufsichtsrat zu präsentieren, um die Initialzündung zu verabschieden.

Möglich wurde dies, dadurch dass im Coaching der Projektleiter seine eigenen Potentiale für die Umsetzungsphase genauer verstand und seine persönliche Entwicklungschance mit der Umsetzung als sehr motivierend erleben konnte. In einer genauen Abwägung der erforderlichen Entwicklungsschritte mit dem Coach konnte die Sicherheit aufgebaut werden, die Komplexität und Dynamik der vielfältigen Veränderungen zu verstehen.

Die Erstellung des Umsetzungsplans war danach nur noch eine Dokumentation, keine unüberwindbare Hürde. Schließlich wurde das Rollenverständnis der Beteiligten mit dem Projektleiter so geklärt, dass er einen zielorientierten Dialog mit zwei Vorstandsmitgliedern und 8 Hauptabteilungsleitern so einleiten konnte, dass eine gemeinsame Entschlusskraft entstand.

Das Unternehmen entdeckt seine inneren Stärken

Als Konsequenz des Projektleiter-Coachings hat sich der Vorstand

entschlossen, die Entwicklungsdynamik der einzelnen Personen mit freiwilligen Coachings zu fördern. Es wurde erkannt, dass durch einen selektiven, minimalen Einsatz von Coaching bereits eine nennenswerte Wirkung erzielt wurde. Die Stärkung der Eigenkräfte, des eigenen Willens und das Erkennen der verfügbaren Potentiale hat dem Projektleiter und in der Folge dem Unternehmen wieder Handlungsfähigkeit verschafft.

Zusammenfassend können Sie das Vakuum, das entsteht, wenn das Alte nicht mehr taugt, und das Neue noch nicht existiert, überwinden, wenn Sie

- dem Um – Schwung, wie beim Tanzen, einerseits den neuen Kurs für den Richtungswechsel genau aufzeigen und die entsprechende Kraft einspeisen,
- die zu bewältigende Entwicklungsaufgabe nicht unterschätzen,
- nicht bei Entschuldigen und Abschwächungen von Zielen ohne wirklich guten Grund einlenken,
- keine versteckten oder unbewussten Zielsetzungen der Beteiligten zur Wirkung verhelfen,
- Fehlertoleranz als Voraussetzung der Weiterentwicklung annehmen,
- und die Kraft des Umschwunges von innen heraus (Selbsteilungskräfte) anregen, fordern und fördern.

Innovationen anzupacken bedarf Mut, Kompetenz und Visionen. Die meisten Menschen ertragen Realität viel besser, als oft unterstellt wird. Sie können damit gut umgehen, wenn sie merken, dass sie mitwirken können.

NÜTZLICHE BUCHTIPPS UND HILFSMITTEL ZUM THEMA

- **Winfried Berner / Frank**
Glücklich: Change Coaching –
Oder Modernisierung von
innen
www.umsetzungsberatung.de:
Der Autor schildert am Beispiel
einer sozialen Einrichtung,
welche Erfolgs- und
Misserfolgsmerkmale an der
Akzeptanzschwelle eines
Reformprozesses zu erkennen
sind.
- **Roger Fisher, William Ury,**
Bruce M. Patton: Das Harvard-
Konzept: Da sich
Verhaltensveränderungen in
zahlreichen
Verhandlungssituationen
abspielen, bietet das Harvard-
Konzept einen systematischen
und auf Akzeptanz basierenden
Ansatz. Die Autoren stellen
vielfältige Wege vor, um
sachgerecht Lösungswege zu
entwickeln, die auf Ausgleich
beruhen.
- **Thomas A. Harris: Ich bin o.k.**
Du bist o.k.: Die
Transaktionsanalyse, die vom
Autor auf leicht verständliche
weise vermittelt wird, hilft dem
Leser, die Hürde zu anderen
Menschen durch ein klares
Verständnis von Einstellungen zu
uns und anderen zu überwinden.
- **Pero Micic: Der**
Zukunftsmanager Wie Sie
Marktchancen vor Ihren
Mitbewerbern erkennen und
nutzen: Der Autor zeigt in einer
eindrucksvollen Form, welche
Kraft Visionen für die
Weiterentwicklung haben und wie
sie gezielt genutzt werden
können.

Fünfter Teil: Probieren geht über Studieren: Geplanter Versuch macht schneller klug

Problem erkannt, Problem gebannt.

Viele Führungsverantwortliche verfahren nach dieser Devise und meinen, dass sie sich dann wieder Wichtigerem widmen können. Selbst wenn es ihnen gelungen ist, für die Problemlage ausreichend Verständnis und Akzeptanz zu prägen, beginnt erst jetzt die harte Arbeit des neuen Lösungsweges.

Es kostet in den meisten bekannten Fällen beachtliche Summen und noch mehr Ärger, wenn bei der Entwicklung von Alternativen zu leichtfertig die Komplexität des betrieblichen Handelns nicht qualifiziert berücksichtigt wird.

Zahllose Beispiele finden sich praktisch überall dort, wo durch Organisationsgutachten und Strategieberatungen versucht wurde, Wirtschaftlichkeitsprobleme ohne die intensive Einbindung der Betroffenen in der Konzeptentwicklung zu erreichen. Umfassende Outsourcing-Vorhaben scheiterten in der Umsetzung, weil sie nur anhand von oberflächlichen Betrachtungen Kostenreduzierungen aufwiesen, die sich durch unberücksichtigte Fakten und weitreichende Verzahnungen später ins Gegenteil kehrten.

Kosten und Folgewirkungen von leichtfertig ad acta gelegten Umwandlungsschritten gehen sowohl im Öffentlichen Dienst als auch in der Privatwirtschaft in Milliardenhöhen. U.a. für: Beratungshonorare, organisatorische Stillstände (siehe Teil 4), verlorene Marktanteile und Umsatzeinbußen, durch schlechte Problemlösungen, die nicht in eine neue, tragfähige Zukunft führten.

Wen kann man für solche Flops verantwortlich machen? Erklärungen liegen doch schnell auf der Hand:

- **Pragmatische Ansicht:** „Hin und wieder sind Flops unvermeidlich. Man kann nicht immer alles und jeden berücksichtigen, dann käme man nicht vorwärts.“
- **Strategen-Ansicht:** „Nur das Starke bewehrt sich. Die Planer haben wohl geglaubt, dass man auch Halbheiten akzeptieren muss und haben sich auf faule Kompromisse eingelassen.“

Also werden wieder die „üblichen Verdächtigen“ entlassen und der nächste Flop wartet schon. Wer sich so verhält, leugnet seine Gestaltungsverantwortung bei Veränderungsprozessen. Diese Erklärungen gehen nämlich deutlich an der Realität von **Kreativitäts- und Problemlösungsbarrieren** vorbei:

- **Wir müssen Erfolgsmuster bewusst lernen**, wenn wir neue Wege einschlagen. Aus der Forschung wissen wir heute, dass wir 10% dessen lernen, was wir **lesen**, 20% dessen, was wir **hören**, 30% dessen, was wir **sehen**, 50% dessen, was wir **hören und sehen**, 70% dessen, was wir **mit anderen diskutieren**, 80% dessen, was wir am **eigenen Leib erfahren** und 95% dessen, was wir **anderen beibringen**.
Wer Konzepte mittels Bericht oder Präsentation verkündet, kann noch nicht davon ausgehen, dass das Konzept verinnerlicht ist. Das neue, gewünschte Verhalten entwickelt sich erst, wenn die Betroffenen eigene Experimente durchführen und dadurch bewusst Veränderungen in ihre Erlebniswelt integrieren. Erfolgt diese Phase ungesteuert oder fehlt es an Betreuung, dauert es deutlich länger und kann u.a. an Ungeduld scheitern.
- **Neue Besen kehren gut:** Mit neuen Vorgesetzten werden erhebliche Projektwellen ausgelöst, da praktisch jeder neue Vorgesetzte versucht, seinen Weg mit neuen Ansätzen der Verbesserung zu demonstrieren und Handlungsfähigkeit zu beweisen. Nach einiger Zeit jedoch, wenn die Konzepte in die Realität überführt werden müssen, geht dem ein oder anderen Vorgesetzten die Geduld aus und er widmet sich neuen Themen oder wechselt die Stelle.

- Projekte versanden, und neue kommen hinzu, ohne dass die alten Vorhaben beendet werden. Der letzte Lernprozess ist noch nicht abgeschlossen, da beginnt bereits die nächste oder übernächste Veränderung. In einer solchen Überflutung kann kein erfolgreiches Umlernen stattfinden. Lernen wird zu Frust und Last, statt zur Lust.
- Schließlich wird Umlernen noch von der Schiefelage der empfundenen Über- und Unterlegenheit zwischen **Lehrenden und Lernenden** beeinträchtigt. Insbesondere Berater und Trainer geraten in diese Situation. Es entsteht ein Rollenkonflikt, der die Betroffenen zu Verhalten verleitet, jegliche Formen von Macht- und Rachedgedanken zu leben. Bei mangelnder Sensibilität der „Helfer“ werden sie dann als Gegner interpretiert und verlieren die Möglichkeit, den Know-how-Transfer zu gewährleisten.

Die Unterstützung des Lernens und der Kreativität bildet die Brücke zwischen der Akzeptanz der neuen Realität und angepasstem Verhalten.

Einverstanden heißt noch nicht behalten. Aber nur Erlebnisse mit neuen Wegen machen erfolgreiche Umstellungen möglich (abstrakte Beschreibungen reichen nicht).

Wenn zur Entwicklung der Zukunftswege noch keine Strategien oder Masterpläne vorliegen, sollten sie die folgenden Punkte beachten:

1. **Ideen finden müssen:** Schaffen Sie ein gemeinsames Problemverständnis (Klärung u.a. des Anpassungsbedarfs, der Betroffenen, des räumlichen und zeitlichen Bezuges, der Erfolgskriterien und insbesondere der Restriktionen möglicher Lösungswege) (siehe auch Teil 1 dieser Serie).
Reduzieren Sie die Komplexität, in dem Sie den Beteiligten helfen, sich auf das das Wesentliche zu konzentrieren.
2. **Ideen finden wollen:** Erzeugen Sie ein Gemeinschaftsgefühl, in dem jeder Verantwortung für die Zukunft des Ganzen spürt und seine Potentiale einbringen will. Nehmen Sie die Angst vor neuen Wegen, in dem Sie aus der Vergangenheit positive Beispiele für erfolgreiche Veränderungen wieder

- gegenwärtig machen (u.a. NLP-Anker-Methode; siehe Literaturhinweis).
3. **Ideen finden können:** Helfen Sie durch den gezielten Einsatz von einfachen **Kreativitätstechniken** (u.a. Morphologischer Kasten , 6-3-5-Methode, Basic Synectics; siehe Literaturhinweis), die in allen Menschen verfügbaren Ideen gezielt herauszufinden. Diese Techniken lassen sich in wenigen Minuten einüben und sparen Stunden bis Tage bei der Überwindung von Problemhürden. Ein anderer Weg der Ideenfindung und -prüfung wird durch das so genannte **Unternehmenstheater** erreicht. Einfache Inszenierungen helfen, eine Echt-Situation zu simulieren. Die Transparenz dieser erlebten Szenen beschleunigt das Verständnis. Im Coaching lassen sich diese und auch komplexere Methoden als dauerhafte Lösungsmechanismen eintrainieren (siehe folgende Fallstudie). Fördern Sie die **Lernmethodik**. Wenn positive Ansätze entstehen, dann sollten Sie diese Beispiele als „Early wins“ belohnen, ausloben und so rasch wie möglich durch Diskussionen verbreiten helfen.
 4. **Ideen finden dürfen:** Schließlich gilt es, in dieser Phase gezielte Experimente zuzulassen. Hierzu ist eine entsprechende Fehlertoleranz unerlässlich. Noch wichtiger ist aber, die Experimente gezielt und dokumentiert ablaufen zu lassen. Nur so ist systematisches Lernen möglich.

Wenn Sie bereits über einen Masterplan oder konkrete Strategien verfügen, dann können Sie die Umsetzung beschleunigen:

1. Planen Sie erlaubte und Experimentierfreiräume mit definierten Regeln und Grenzen zusätzlich ein. Hierzu können Zielkontrakte (qualitative und quantitative Bandbreiten für Ziele, Ergebnisse, Budgets und Termine, Verantwortliche) mit den Beteiligten angeschlossen werden, die Experimentierklauseln beinhalten.
2. Unterstützen Sie das Umlernen durch die Vorgabe einer schrittweisen Einführung zunächst von einfachen, später auch von komplexeren Techniken und Verfahren.

3. Fördern Sie den Erfolg durch staffelartige Weitergabe des Know-hows (wer lehrt, hat es längst begriffen).
4. Bilden Sie selbst den Staffelanfang.
5. Fördern Sie Verbesserungsvorschläge des Konzeptes innerhalb gesetzter Rahmenbedingungen. Eitelkeit hat hier keinen Platz. Voraussetzung dafür ist ein reflektiertes Selbstbewusstsein. Behandeln und begreifen Sie Ihre Gegenüber als einzigartige, soziale und gleichwertige Wesen.
6. Koppeln Sie Training mit Coaching, sodass das trainierte Verhalten schneller in der Praxis durch schrittweise Befähigung der Mitarbeiter stabilisiert wird.

Die nachfolgende Fallstudie zeigt am Beispiel eines Trink- und Abwasserlabors, wie durch Vorgehensanpassung die Umsetzungsschwelle überwunden wurde.

Restrukturierungsmethodik greift nicht im Labor

Bei der Restrukturierung eines Wasserver- und Entsorgungsunternehmens blieb der Optimierungsansatz einer namhaften Unternehmensberatung im Laborbereich wirkungslos. Die Berater konnten ihren fundierten Methodenansatz nicht auf das 30 Köpfe umfassende Labor übertragen, da sich die Abläufe des Labors in keiner Weise mit der übrigen Produktion vergleichen ließen.

Der gesamte Restrukturierungsprozess geriet ins Stocken, da einige Geschäftsprozesse der Produktion eng mit dem Labor verzahnt waren. Darüber hinaus befand sich das Labor in einem brandschutztechnisch nicht mehr zulässigen Gebäude. Die erforderliche Investition konnte jedoch ebenso wenig von den Beratern eingeschätzt werden.

Mittels Coaching optimiert der Laborleiter eigenständig

Durch laborkundiges Coaching wurde der Laborleiter in die Lage

versetzt, betriebswirtschaftlich fundierte Analysen und Veränderungsbetrachtungen zu erarbeiten. Sein eigenes Know-how der Abläufe wurde so ergänzt, dass er eigenständig das Beratungsteam mit den erforderlichen Fakten versorgen konnte und durch Kreativitätstechniken die Ansätze der Verbesserung mit seinen Mitarbeitern erstellte.

Im Unterschied zum übrigen Projekt hatte er durch die genauere Einarbeitung in betriebswirtschaftliche Sachverhalte anschließend die Basis und Entschlusskraft, sein Labor konsequent zu optimieren und die Personalkosten um 25% zu reduzieren. Diese Einsparungsziele waren schließlich auch Grundlage für die Genehmigung des Laborneubaus, da die Kosten durch die Einsparungen überkompensiert werden konnten.

Die Labroptimierung war der einzige Teil der Untersuchung, der eins zu eins, in kurzer Frist umgesetzt wurde. Nicht zuletzt war es das bereichsintern selbst erarbeitete, somit auch verstandene, Konzept, das den Erfolg abgesichert hat.

Das Labor entwickelt aktiv Zusatzgeschäft

Mit den neu entstandenen räumlichen Möglichkeiten war es den Laborleiter zusätzlich möglich, eine Vision zu verwirklichen, die er im Coaching bereits entwickelt hatte: Aus dem reinen Betriebslabor konnte ein Auftragslabor entstehen, das heute nennenswerte Deckungsbeiträge erzielt. Dies gelingt in einem hart umkämpften Labormarkt.

Der Laborbereich hatte sich im Coaching Kreativitäts- und Anpassungsverfahren aneignet, die eine Wettbewerbsstärke durch rasche Reaktionen auf Marktentwicklungen sowie entsprechende Alleinstellungsmerkmale absichern.

Der Erfolg, mit dem das Laborgeschäft heute betrieben wird, hat seine Basis eindeutig in der Leidenschaft an wirtschaftlichem Handeln, die im Coaching vermittelt wurde.

Zusammenfassend haben Sie die 9Chance, die Vielfalt der Antworten auf offene Probleme dadurch zu verbessern, dass Sie

- Freiräume für Versuche zugestehen und durch Leitlinien steuern (der Teufel steckt im Detail, die die Beteiligten am besten kennen),
- Lernprozesse auf das Sprach- und Bildungsniveau der Betroffenen anpassen und bewusst Diskussionen und gegenseitigem Lehren den Vorrang geben vor vorgefertigten Lösungen,
- mittels Dialog- und Problemlösungsmechanismen etwas für das Auto-Immunsystem Ihrer Organisation tun.

Die Versandung von Zukunftsstrategien wäre in den meisten Fällen vermeidbar, wenn Vorgesetzte die Kreativität, die in jedem steckt, als riesige Potentiale gezielt mit in ihre Vorhaben einbeziehen würden.

NÜTZLICHE BUCHTIPPS UND HILFSMITTEL ZUM THEMA

- **Austrian Institute for NLP : NLP - Einführungsseminar - Teil 5: Ankern:**
<http://www.nlp.co.at/magazin/einfuehrung/5ankern.htm>: Auf der Homepage finden sich schnell verständliche Beschreibungen verschiedener NLP-Methoden, u.a. Ankern von "Moments of Excellence", mit denen sich mittels Erinnerungen aus der Vergangenheit Kräfte und Emotionen rasch mobilisieren lassen.
- **Heinz Hoffmann: Kreativitätstechniken für Manager:** In einer seltenen Zusammenstellung einfacher Methoden zur Steuerung und Freisetzung von Kreativität schafft es der Autor, dem Leser schnell die eigenen Kreativitätspotentiale zu vermitteln.
- **Pero Micic: Der Zukunftsmanager Wie Sie Marktchancen vor Ihren Mitbewerbern erkennen und nutzen:** Der Autor zeigt in einer eindrucksvollen Form, welche Kraft Visionen für die Weiterentwicklung haben und wie sie gezielt genutzt werden können.
- **Georg Schreyögg: Organizational theatre and organizational change:**
http://www.wiwiss.fu-berlin.de/w3/w3schrey/publikationen/arbeitspapiere_pdf/unternehmenstheater.PDF:
Der Autor stellt auf leicht nachvollziehbare Weise dar, welche Möglichkeiten sich durch eine bewusst inszenierte Nachstellung der Realität für Gestaltungsprozesse eröffnen.

Sechster Teil: Ergebnisse zählen, der Wille allein reicht nicht für Veränderungen

„Jetzt wird wieder in die Hände gespuckt, wir steigern das Bruttosozialprodukt“. Dieses Lied von GEIER STURZFLUG spiegelt ausgezeichnet die Stimmung nach einer Umbruchkrise wider. Management und Mitarbeiter haben so zugesagt das Tal der Tränen durchquert und legen wieder richtig mit Tatendrang los.

Diese optimistische Grundstimmung ist Motor für unglaubliche Umbruchmöglichkeiten. Leider muss aber vor den ebenso dramatischen Absturzmöglichkeiten gewarnt werden. Raucher kennen das Problem genau: Nachdem die Gesundheitsgefahren verstanden und akzeptiert wurden, hat man das Rauchen durch verschiedene Anleitungen oder Hilfsmittel tatsächlich eingestellt. Der Optimismus ist groß und einige Wochen später, nach harten Enthaltensamkeitsstunden ... scheint es ja leicht zu sein, aufzuhören. Und nun erlaubt man sich wieder eine, dann zwei und schließlich.... „Gehen Sie auf Start und beginnen sie von vorne“. Die immense Gefahr besteht darin, dass der Optimismus sich nun nicht wieder aufbaut. Dieses Schwungrad für neues Verhalten kann kein Zweites mal genutzt werden.

In der Wirtschaft stellt TollCollect das jüngste bekannte Beispiel mit enormer Tragweite. Nach beeindruckenden Ankündigungen und anspruchsvollen Lösungswegen für die LKW-Maut (das beste System der Welt) wurden Tests durchgeführt. Naturgemäß traten übliche Probleme auf, wie sie für großtechnische Lösungen zu erwarten waren.

Erst zum eigentlichen Starttermin musste das Konsortium gestehen, dass das System noch nicht funktionsfähig war. Anstatt dem Auftraggeber den Ausfall seiner erwarteten Maut-Einnahmen zu erstatten und das System rasch in Richtung ordentlicher Betriebsbereitschaft zu entwickeln, riskiert man eine Vertragskündigung. Die Schäden daraus sind bereits jetzt erheblich (Image-Schaden für Made-in-Germany) und können sich noch deutlich ausweiten (Mautausfall mit beachtlichen volkswirtschaftlichen Folgewirkungen).

Was führt zu solchen Optimismusfallen? Wie kann man das Risiko von Umstellungsversuchen verringern?

Einige Antworten hat man auch bei der LKW-Maut wieder gehört:

- **Juristische Antwort:** „Mit einem ordentlichen Vertrag kann das nicht passieren, und wenn, dann wird der Schadensersatz geregelt.“
 - **Perfektionisten-Antwort:** „Gut´ Ding´ will Weile haben. Hartnäckiges Festhalten und Dranbleiben bringt uns ans Ziel, auch wenn es dauert.“
- Vom Prinzip her richtig, jedoch wird durch diese Haltungen erstens der Schaden nicht vermieden und zweitens geht kostbare Zeit und Motivation der Beteiligten verloren.

Die Entwicklung von Erkenntnissen, d.h. die dauerhafte Veränderung von Verhalten hat etliche Voraussetzungen:

- **Finden zu viele Experimente und Veränderungen gleichzeitig** statt, sind wir nicht mehr in der Lage, alle Ziele gleichzeitig konsequent zu verfolgen. Der berühmte gewordene Artikel "The magical number seven, plus or minus two" von Miller (1956) gibt uns aus der Erforschung des Kurzzeitgedächtnisses wichtige Hinweise. Mehr als maximal neun Aspekte können wir nicht gleichzeitig verfolgen, sonst verlieren wir den Überblick. Je komplexer angestrebte Problemlösungen gestaltet sind, je mehr Vorhaben gleichzeitig bewältigt werden sollen, um so eher wird die Überforderungsgrenze erreicht. Scheitern wird immer wahrscheinlicher.

- Werden **Teams** neu zusammengestellt, müssen sie immer eine Abfolge von vier Schritten durchlaufen, bis sich Leistungsteams entwickeln:
 1. (Warming) Man begegnet sich höflich und freundlich / unverbindlich.
 2. (Storming) Jeder Einzelne muss sich dem Team mit Stärken und Schwächen öffnen, dabei kommt es mehr oder weniger zu Auseinandersetzungen.
 3. (Norming) Das Team entwickelt eigene Regeln und Werte und ein Wir-Gefühl.
 4. (Performing) Das Team passt seine Werte und Regeln an das Gesamtziel des Umfeldes an und leistet optimal. Bleibt das Team auf den Stufen 1 bis 3 hängen, weil die Mitglieder nicht in erfolgreicher Teambildung erfahren sind, wird der Erfolg von experimentierten Lösungen behindert.
- Teams können sich auch dadurch in der Entscheidung über neue Wege blockieren, dass **unterschiedliche Veränderungs-Mentalitäten** nicht überwunden werden. Die einen befürchten, dass sich zu viel ändert und die anderen haben Sorge, dass es annähernd beim Alten bleibt (siehe Literatur Riemann).
- **Die Gestaltung des Planungs- / Umsetzungsprozesses** spielt auch eine nennenswerte Rolle. Wird eine umfassende Umstellung in einem großen Wurf geplant und in einem entsprechend großen Schritt umgesetzt, besteht ein hohes Planungsrisiko (**Synoptische Planung**: z.B. TollCollect). Zerlegt man die Abfolge der Veränderung hingegen in kurze Planungs- / Umsetzungsschritte, die Stufenweise sich der Gesamtlösung nähern (**inkrementale Planung**), reduziert sich die Gefahr der Fehlschläge auf kleine Abschnitte. Experimente können schneller abgebrochen werden und durch andere Wege ersetzt werden.

Selbst wenn also neue Ansätze verstanden worden sind, bedarf es einer aufmerksamen Führung, denn: **Behalten heißt noch nicht angewandt.** Erst wenn diskutierte Lösungen in den Dauerbetrieb gehen, wird die Realität erst greifbar.

Optimismus- und Umsetzungsfallen können Sie vermeiden, wenn Sie sich an folgenden Verhaltensschritten orientieren:

1. Setzen Sie sich und anderen Ziele:
Mit der **K-R-A-F-T-Formel** gelingt es am besten (siehe Teil 4)
2. Beschränken Sie sich auf **wenige Ziele**, die gleichzeitig verfolgt werden.
3. Sind Ziele definiert, lässt sich die **Verbindlichkeit** der Umsetzung durch schriftliche Zielvereinbarungen und Anreize in institutionellen Mitarbeitergesprächen erhöhen.
4. Überlassen Sie die Umsetzung nicht dem Zufall. Verschaffen Sie sich **Umsetzungsgrundlagen**, die als roter Faden des Umsetzungsmanagements dienen: Arbeits- und Zeitplan, Maßnahmenplan, Budget (wer macht was wie bis wann mit wem)
5. Stimmen Sie eindeutige **Abbruchkriterien** für Umsetzungs-Experimente ab und integrieren sie diese als Elemente des Maßnahmenplans.
6. „**Keep it simple**“. Wir Deutschen neigen zu Überperfektionismus und Komplexität. Genialität braucht zunächst mehr Intelligenz, jedoch später weniger Aufwand in der Umsetzung. (Entwicklungsstufen: primitiv, komplex, einfach). Einfacher ist oft wirksamer.
7. Wenn ein Weg entschieden werden muss, muss die Entscheidung darüber oft fallen, bevor alles und jedes genauestens bekannt ist. Die alte **80 / 20 Regel** sollte an dieser Stelle bei der Umsetzung beachtet werden.
8. Um die Erfolgsquote komplexer Projekte zu steigern, lassen sich **Projektsimulationen** einsetzen. Neben den o.g. Plänen werden dann auch wichtigste Meilensteine, kritische Erfolgs- und Engpassfaktoren genau betrachtet und auf Risiken geprüft (z.B. mit Netzplantechnik).
9. Regelmäßiges **Feedback** prüft Fortschritte und Abweichungen, sodass rechtzeitig geeignete stabilisierende, verbessernde oder erneuernde Maßnahmen abgeleitet werden können.
10. Menschliche Wahrnehmung fixiert schnell auf Probleme. Wir nehmen daher das was nicht

funktioniert schneller wahr, als das was Hoffnung macht und schon Erfolge zeitigt. Helfen Sie die **Sicht auf Lösungen** zu konzentrieren (siehe Fallstudie).

11. In **Auseinandersetzungen** wird von Ihnen als Vorgesetzter früher oder später eine **Entscheidung** erwartet. Wesentlich dabei ist, dass diejenigen, die sich durch die Entscheidung ins Unrecht gesetzt sehen, nicht als Verlierer dastehen. Erklären Sie die wesentlichen Gründe für die Entscheidung, sonst werden sie zu Bremsern der neuen Richtung.
12. Irrtümlicherweise interpretieren wir Entscheidungen gegen unsere Vorstellungen schnell als Verteilungskonflikt (**Gewinner-Verlierer-Konfliktdynamik**: Wenn ich abgebe, bekommt der andere mehr). Machen Sie in solchen Fällen allen Beteiligten das Risiko klar, das alle verlieren, wenn Einzelne nicht mitziehen.
13. Sollte sich starker Widerstand unsachgemäß formieren, wird es darauf ankommen, die **Konfrontation** mit gezielter Kritik und klaren Appellen zu steuern. Hierzu lassen sich **Simulationen** in Coachings durchführen, um Negativfolgen durch Konfliktverschärfungen zu vermeiden.

Die nachfolgende Fallstudie zeigt am Beispiel einer Labor-Dienstleister- Kooperation, wie Veränderungs-Dynamik eines gemeinsamen Marketingansatzes stabilisiert werden konnte.

Gemeinsames Marketing kam nicht zu Stande

Eine Gruppe von sechs hoch qualifizierten Dienstleistungslaboratorien hatte sich in der Phase drastischer Markteinbrüche zusammengefunden, um jedes einzelne Labor durch gemeinsame Marketingaktivitäten und gegenseitige Kundenvermittlung zu stärken.

Die Kooperation geriet trotz ausgereifter Vereinbarungen und einiger Zusammenarbeitsversuche aufgrund geringen Erfolgs ins Stocken. Es drohte, dass mehrere Beteiligte aus der Kooperation wieder ausscherten, da sie den

Glauben an das Konzept verloren hatten. Einzelne bemerkten jedoch, dass sie erhebliche Schwierigkeiten hatten, ein klares gemeinsames Leistungsprofil zu vermitteln.

Marketing- Coaching schafft eine starke Gemeinschaft

In einer Serie von sechs Coaching-Terminen wurde der Wille zur Kooperation dadurch wieder belebt, dass ein gemeinsames Marketing-Konzept von null aufgebaut wurde. Die Beteiligten stellten fest, wie wenig Erfahrung sie tatsächlich bei der Vermarktung ihrer hoch professionellen Leistungen hatten.

Obwohl sie eine genaue Kenntnis der analytischen Verfahren hatten, fehlte es an einer eindeutigen Festlegung auf Zielmärkte. Mittels Coaching konnten die Leistungen und Wettbewerbsvorteile so klar herausgearbeitet werden, dass erstens das Selbstbewusstsein wuchs und zweitens die Darstellung des Kundennutzens greifbar wurde.

Schrittweise wurden einfache und preiswerte Instrumente zur Marktansprache erarbeitet und ausprobiert. Der Austausch von Marktinformationen wurde gleichzeitig in einer Team-Moderation entwickelt. Die Kooperierenden erkannten, dass sie ihre große Kontaktfläche zu Kunden optimal nutzen konnten.

Innerhalb der nächsten 6 Monate konnte jeder der Beteiligten seine Umsätze mindestens um 40 % steigern. Die Ertragsituationen bewegten sich durch verbesserte Preisgestaltungen noch deutlich darüber.

Die Kooperierenden entwickeln sich zu einem virtuellen Groß- Unternehmen

Als Konsequenz des Coachings hat sich die Kooperation zu einem vitalen Anziehungspunkt für Kunden entwickelt. Das trainierte Denken in Problemlösungen, statt in Analysenverfahren, hat sich derart positiv ausgewirkt, dass andere Dienstleister (Berater, Ingenieure) sich an den Verbund mit angehängt haben.

Die heute entstandene Gesamtkompetenz ermöglicht es, dass sich Kunden aktiv an den Verbund wenden (kaum Kalt-Akquise) und Aufträge selektiv nach bester Leistungsqualität angeboten werden können, oder sogar aufgrund geringer

Wirtschaftlichkeit anderweitig vermittelt werden.

Zusammenfassend erhöhen Sie die Umsetzungsgeschwindigkeit der neuen Ideen und erzeugen Einsicht und Erkenntnis, in dem Sie

- Ziele klar definieren und sich auf Ergebnisse, statt auf Probleme fixieren,
- alle Lösungen als einen Beitrag zum Ganzen verstehen und dafür sorgen, sich auf Weniges zu konzentrieren,
- Stärken und Vertrauen der Beteiligten nutzen und durch positives Denken unterstützen und
- Menschen bei den Veränderungsschritten helfen, sich zu entwickeln, und sie fördern.

Die Umsetzungsfalle hätte bei vielen Umstrukturierungen vermieden werden können, wenn die Beteiligten Komplexität reduziert hätten und mit schrittweisen Einführen an ihr Ziel genähert hätten. Es ist nur wenigen vergönnt, den großen Wurf zu beherrschen.

P.S. „Dum prüfe, wer sich ewig bindet, ob sich nicht was Besseres findet“. Wer langfristige Bindungen vermeidet oder sie sorgsam prüft ist, voraussichtlich umsetzungsstärker.

NÜTZLICHE BUCHTIPPS UND HILFSMITTEL ZUM THEMA

- **Bernhard Pfeil: Planungshandbuch:** Für die Planung unternehmerischer Entscheidungen stellt das Handbuch eine Fülle von wertvollen Ansatzpunkten und einfachen Muster-Formularen zur Verfügung.
- www.projektmagazin.de: Wer sich über den Stand und Best Praxis des Projektmanagements auf dem Laufenden halten will, wird an dieser Stelle eine der besten Seiten im Netz finden.
- **Fritz Riemann: Grundformen der Angst:** Der Autor stellt vier Grundformen der Angst (einfach zusammengefasst: 1. Alles ändert sich vs. 2. Alles bleibt, wie es ist. 3. Ich verliere meine Mitmenschen vs. 4. Ich verliere meine Identität) dar und erläutert, welche Ansätze Abhilfe schaffen. Es handelt sich um eine stark psychologische Abhandlung, die jedoch Einsicht insbesondere in Grenzverhalten bei Veränderungssituationen bietet.
- **Götz Schmidt: Methode und Techniken der Organisation:** Das Buch umfasst eine der vollständigsten Zusammenstellungen des organisatorischen Handwerkszeuges. Diejenigen, die organisatorische Veränderungen regelmäßig steuern oder gestalten müssen werden es zu schätzen wissen.

Siebter Teil: Ein erkennbarer Abschied erleichtert den Neubeginn

Wo ein Wille ist, da ist auch ein Weg. Es scheint oft so, als ob die Umsetzung von neuen Wegen bereits gelungen wäre, wenn die Konzepte, Entschlüsse, und auch die Maßnahmenpläne detailliert verfolgt werden. Geht den Beteiligten jedoch der Mut oder die Geduld aus, dann bricht selbst ein ausgezeichnet vorbereiteter Veränderungsprozess in sich zusammen.

Der ein oder andere kennt ein klassisches Beispiel aus der Medizin: Nach einem schlimmen Infekt geht es uns bereits besser, und wir wollen die Medikamente nicht mehr nehmen, weil sie uns müde machen. Die Einnahme der Antibiotika ist jedoch noch 4 Tage länger verschrieben, und das aus gutem Grund: Die größte Gefahr besteht nämlich darin, dass die resistentesten Bakterien noch nicht abgetötet wurden. Werden sie nun nicht mehr bekämpft, können sie die Resistenz weiter ausbauen. Mit gravierender Tragweite: Dasselbe Antibiotikum wirkt nicht mehr mit Sicherheit. Das Risiko wäre erheblich, weil nun diese Kur zur trügerischen Gefahr würde. Es muss ein anderes Antibiotikum angewendet werden.

In der Industrie kennen wir Vergleichbares. Werden die wirtschaftlichen Tugenden des sparsamen Umgangs mit Ressourcen, auf die man sich in Rezession besonnen hat, in den Boomphasen wieder verlassen, steuern selbst starke Unternehmen erneut in die Krise.

Die Konsequenz fällt dann meist härter aus, da beim wiederholten Trouble Shooting die Gläubiger und Aufsichtsräte wesentlich weniger Verständnis aufbringen.
„Wenn es dem Esel zu wohl wird, dann geht er auf das Eis.“ Aber warum?

Zu klären ist, warum die Annahme von erfolgreichen Gewohnheiten in das tägliche Verhalten immer wieder scheitert. Lässt es sich vermeiden?

Es gibt einige Lebensauffassungen, die es schnell erklären:

- **Zyklus-Hypothese:** „Das Leben bewegt sich in Wellen. Wer sich gegen die Welle stemmt, der wird überrollt“
- **Gegenwarts-Hypothese:** „Ich lebe jetzt, Morgen kann ich schon tot sein. Warum sollte ich mich denn einschränken oder quälen, wenn ich es mir jetzt angenehm machen kann.“

Auch wenn es so scheint, als ob in beiden Auffassungen Wahres steckt, würde es der Realität von Veränderungsnotwendigkeiten nicht gerecht.

Wir wiegen uns nach einer harten Umstellung in einer trügerischen Sicherheit. **Der Ausgangspunkt hierfür liegt selten in einer Trägheit**, sondern eher in der Schnellebigkeit und Reizüberflutung.

- Wir nehmen heutzutage Zeiträume nur noch als **kleines, bewusstes Fenster wahr**. Die Erinnerung an das Gestern verblasst schneller bei erhöhter Geschwindigkeit und Menge der Entscheidungen und Handlungen. Und genau das hat sich durch die Leistungsverdichtung der letzten Jahre verschärft.
- **Institutionelles Wissen geht zusätzlich verloren**, wenn die Stelleninhaber im Unternehmen wechseln oder das Unternehmen verlassen. Somit verblasst die kollektive Erinnerung der Organisation an die Krise.
- Wir sind nicht immer in der Lage die Tragweite unseres Handelns zu überschauen. Wenn wir nur Ausschnitte aus der Organisation kennen, kann es durchaus dazu kommen, dass wir mit unserem Handeln alte Probleme in anderen Bereichen wieder aufreißen. Umweltprobleme sind hierfür markante Beispiele (aus Zeitmangel einen Problemabfall in dem falschen Behälter geworfen, kann die Entsorgungskosten deutlich erhöhen).

- Zum anderen haben wir nur ein eingegrenztes Fachwissen. Handeln wir ohne den Rat oder gegen den Rat von Experten, kann sich eine neue Krise entwickeln (siehe Antibiotika).

Würden wir uns nur nach den o.g. Hypothesen dem Schicksal unbekannter Kräfte oder der geringen Widerstandskraft Preis geben, hätte menschliche Entwicklung nicht stattgefunden. Es ist die Errungenschaft von Kulturen, dass sie dauerhaft erfolgreiche Lebens- und Verhaltensmuster aufbauen, lehren und auch in Regeln und Glaubenssätze umwandeln.

Für uns alle gilt: (Eine gewisse Zeit) Angewandt heißt noch nicht beibehalten. Wenn jedoch Krisen seltener werden sollen, wird es auf die sinnvolle Beibehaltung von Verbesserungen ankommen.

Stärken Sie wichtige Veränderungen, in dem Sie sich mit den folgenden Gedanken vertraut machen:

1. Erzeugen Sie **Commitment**, indem die Beteiligten über ihre Einsicht die Ziele in ihr Selbstkonzept aufnehmen. Erfolgserlebnisse, positive Rückmeldungen und Belohnung der Zielerreichung können diesen Prozess stützen.
2. Stabilisieren Sie das organisatorische Wissen durch ein glaubwürdiges **Leitbild**, das Erfolgsfaktoren langfristig festlegt.
3. Nutzen Sie die Selbstverpflichtung durch **Qualitätsmanagement Systeme** und entsprechender Dokumentationen, um geübte erfolgreiche Praxis auch bei Wechsel der handelnden Personen nicht zu verlieren.
4. Die **Selbstverpflichtung** fällt dabei um so leichter, je mehr die Unternehmensziele zu den Präferenzen der Beteiligten passen und je transparenter die Verbindung zwischen eigenem Handeln und verbesserten Unternehmensergebnissen erkennbar ist..
5. **Umsetzungs-Controlling:** Verfolgen Sie die Umsetzung deutlich länger, als bis zum ersten neuen Selbstverständnis. Dabei gilt, wie bei allem was wir trainieren. **Übung macht den Meister.** Wenn Sie sich zu früh

- zufrieden geben, droht der Rückfall in alte Gewohnheiten.
6. Lassen sie sich durch ein **Umsetzungs-Coaching** von außen mit neutralen Betrachtungen konfrontieren, um den Fortschritt der Veränderung objektiver zu hinterfragen.
 7. Fördern Sie den **disziplin- und bereichsübergreifenden Erfahrungsaustausch**. So können Sie die Probleme verringern, die durch Unwissen verursacht werden.
 8. Trennen Sie sich bewusst von der Vergangenheit. Dazu können Dokumentationen (z.B. QM-Handbuch) und Vereinbarungen (Verträge) angepasst werden, teilweise aber auch handelnde Personen ausgetauscht werden. Ein derartiger Schlusstrich dient gleichzeitig als demonstrierter Neuanfang (Point of no Return).

Die nachfolgende Fallstudie zeigt am Beispiel eines Entsorgers, wie die dauerhafte Integration von Veränderungen stabilisiert werden konnte.

Schlechte Vertriebsergebnisse gefährdeten einen Entsorger

Ein Entsorgungsunternehmen hatte den Vertrieb der Entsorgungsleistungen mit einer Vertriebsgesellschaft vertraglich abgesichert. In den ersten Jahren der Vereinbarung wurden die Ziele nur knapp erreicht, fielen dann aber in mehreren Jahren unter eine wirtschaftlich tolerierbare Grenze. In dieser Situation bestand für die Geschäftsführung und den politisch dominierten Aufsichtsrat die bedeutende Schwierigkeit, dass erstens keinerlei eigenes Vertriebs-Know-how im eigenen Betrieb vorlag, zweitens durch das Spezialgeschäft praktisch keine anderen Vertriebsgesellschaften am Markt bekannt waren und drittens der Vertrag eine Ausstiegsklausel mit einer Entschädigungszahlung von ca. 6 - 7 Mio. € bei Kündigung des Vertrages vorsah.

Durch Krisen-Coaching wird ein Business-Plan erstellt

Die Geschäftsleitung ließ sich bei der Erstellung eines Vertrags-Kündigungs- und Eigenvermarktungsszenarios so coachen, dass sie sich in einem

gestuften Vorgehen selbst von den Chancen der Selbstvermarktung überzeugen konnten. Marktchancen und -risiken wurden mit der Erfahrung der Coaches strukturiert betrachtet und die eigenen Potentiale neu bewertet.

Die fehlende Vertriebserfahrung konnte als überwindbare Hürde erkannt werden. Insbesondere durch personengenaue Abwägung der zukünftigen Neuaufgaben wurde die Entschlusskraft aufgebaut, dem Risiko der Vertragsstrafe durch optimale Eigenleistungen zu begegnen.

In der Folge konnte die Geschäftsleitung einen Business-Plan mit Coaching-Unterstützung erstellen und sich als „roten Faden“ der Umsetzung auferlegen.

Diese selbst verantwortete Entstehung der Zukunftsplanung führte dann auch dazu, dass die Beteiligten ihr Vorhaben sehr überzeugend dem Aufsichtsrat nahe bringen konnten. Obwohl der Aufsichtsrat sich in einer politisch kritischen Situation befand, war das Votum eindeutig für eine Eigenvermarktung.

Der Entsorger übertrifft seine Ertragsziele deutlich

Nach der Kündigung des Vertrages gelingt es der Gesellschaft wesentlich schneller, als erwartet, Stammkunden für sich zu gewinnen. Die Aufbruchsstimmung motiviert die Mitarbeiter so stark, dass sie die erheblichen Anstrengungen der Umstellung als Herausforderung aufgreifen und die eigenen Ziele selbst immer weiter nach vorne treiben. Die Umsätze verdoppeln sich innerhalb von 2 Jahren und die Vertragsstrafe von 6 Mio. € wird bereits im ersten Jahr deutlich überkompensiert.

Das Coaching hat die Initialzündung für dieses Engagement dadurch legen können, dass sich jeder Einzelne seiner zukünftigen Verantwortung bewusst stellte. Aus Akzeptanz entstand Bereitschaft und schließlich verbindliche Veränderung.

Zusammenfassend werden Sie die Integration und endgültige Verwirklichung eines neuen Weges bewältigen, in dem Sie

- einen klaren Schussstrich unter die Vergangenheit ziehen und dies durch Dokumentationen (z.B. QM-Handbuch-Veränderung) und Vereinbarungen (Verträge) demonstrieren,
- das Üben neuer Abläufe länger fordern, als es die Beteiligten für nötig halten,
- Umsetzungen genau verfolgen
- auf eine gute Dokumentation der Abläufe und Fortschritte Wert legen,
- und nicht zuletzt auch einzelne Fehlschläge und Rückfälle nicht übergehen, sie jedoch mit Gelassenheit korrigieren sowie Humor als vereinigende Kraft nutzen.

Ernsthaft vollzogene Umsetzungen könnten unsere Gesellschaft wesentlich schneller voranbringen, wenn nicht das Gedächtnis einzelner Handelnder so kurzlebig wäre.

Noch törichter ist jedoch Ignoranz, die wider besser Wissens oder schlicht ohne sich zu erkundigen, den Erfolg und die Leidenschaft anderer, sich zu verändern, zu Nichte machen kann. Aber das kann Ihnen ja nun nicht mehr widerfahren.

Mit dem Wunsch gelingender Dynamik, Ihr Frank Schneegans

Zusammenfassung der Artikelserie: „Veränderung beherrschen“; erschien in WirtschaftsBild, 54. Jahrgang Nr. 1 bis Nr. 9 (ISSN 0344- 3035)

NÜTZLICHE BUCHTIPPS UND HILFSMITTEL ZUM THEMA

- **Vera F. Birkenbihl: Das "neue" Stroh im Kopf? Vom Gehirn-Besitzer zum Gehirn-Benutzer:** Die Trainerin schafft es, dem Leser den Spaß an Gehirn- und Gedächtnisleistungen mit vielen nützlichen Tipps und Methoden wieder nahe zu bringen. Lernen und Erinnern ist keine Qual, wenn man weiß, wie es geht. Das Gehirn muss nur wie, ein Muskel auch, im Training bleiben. Dann hat man auch mit 100 Jahren noch was davon.
- **M. Scott Peck: Eine neue Ethik für die Welt:** Der Autor vermittelt eine umfassende Erfahrung der Bildung von Gemeinschaften. Ob es um Familien oder Multikonzerne geht, es wird deutlich gemacht, welche Wege zu bindungsstarkem und leistungsfähigem Zusammenwirken von Menschen führt.

Wenn Sie an Hilfsmitteln zur Betreuung von Veränderungsprozessen Interesse haben, nehme ich Sie gerne in meinen Verteiler für nützliche Arbeitshilfen auf. Auch hierzu schreiben Sie mir bitte oder rufen Sie mich einfach an.

DER AUTOR



Frank Schneegans bringt bei Dienstleistungsunternehmen Beschleunigung in Veränderungsvorhaben. In individuell abgestimmten Coachings führt er seine Kunden wirkungsvoll durch hilfreiche Veränderungsprozesse. Dabei wird das erwünschte Ergebnis zu Beginn genau definiert. Durch sein methodisch fundiertes Coaching stellt er Führungskräften seine umfassende Erfahrung bei Veränderungsprozessen zur Verfügung und bringt bei Dienstleistungsunternehmen zusätzlich sein branchenspezifisches Know-how ein.

Die Leidenschaft in seiner Arbeit entdeckt er immer wieder, wenn seine Kunden durch das Coaching in ihre Potentiale hinein wachsen und Entschlusskraft für neue Ufer erfolgreich verbreiten. Dieses Knistern ist sein größter Ansporn.

Weitere Informationen und Arbeitshilfen

Frank Schneegans
Diplom-Betriebswirt (European Business School) Coach und Unternehmensberater (seit 1988 u.a. bei Kienbaum und Prognos, Core Partner EuroConService)
Sachsenstraße 29, 40883 Ratingen
E-Mail: >> Mailto:
frank@schneegans.de>>
Telefon: ++49 (0) 2102 66196

Homepage des Autors:

<http://www.schneegans-unternehmensberatung.de>

Diskussionen zum Artikel und weitere Anregungen

Wie wäre es, wenn Sie sich im Forum des open BC mit einem Beitrag als Fortsetzung diese Artikels beteiligen? (<http://www.openbc.com/cgi-bin/forum.fpl?op=showarticles&id=9529>) Eine kurze Kritik, warum nicht? Zusätzlich findet man dort reichlich andere spannende Diskussionen. Es lohnt sich hineinzuschauen.

Zum Schluss

Haben Sie Anregungen oder möchten Sie es einmal mit der „Danke Schön-Methode“ versuchen (3 X täglich jemandem aufrichtig Danke-Schön sagen wirkt Wunder in unserer eher undankbaren Welt), dann schreiben Sie doch einfach einen Gästebucheintrag https://www.openbc.com/cgi-bin/obcpage.fpl?name=Frank_Schneegans&tab=3.

Ich danke Ihnen in jedem Fall für die Zeit, die Sie meiner Gedankenwelt gewidmet haben.