

Leseprobe

Claudia Kostka

Change Management

Wandel gestalten und durch Veränderungen führen

ISBN (Buch): 978-3-446-45204-6

ISBN (E-Book): 978-3-446-45279-4

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45204-6>

sowie im Buchhandel.

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	7
<b>Grundlagen Change Management</b> .....	8
1. Der Situation ins Auge schauen .....	13
2. Das Ziel ins Visier nehmen .....	15
3. Den Weg Schritt für Schritt gehen .....	16
<b>Acht Phasen der Transformation</b> .....	18
1. Status quo: Macht der Gewohnheit .....	22
2. Schock: Angst vor dem Unbekannten .....	22
3. Ablehnung: Bewältigung der Bedrohung .....	23
4. Rationale Einsicht: Einsicht in die Notwendigkeit ..	23
5. Emotionale Akzeptanz: Möglichkeit zur (Neu-)Entscheidung .....	24
6. Ausprobieren/Üben: (An-)Reiz des Neuen .....	24
7. Erkenntnis: Glücksgefühl des Erfolges .....	25
8. Integration: Kraft der Wiederholung .....	25
<b>Durch Veränderungen führen</b> .....	29
<b>Schritt 1: Vorhaben klären</b> .....	32
1. Problem (an)erkennen & Thema benennen .....	37
2. Ausgangssituation beschreiben .....	37
3. Handlungsschwerpunkte identifizieren .....	38
4. Idealziel formulieren .....	38
5. Ergebniskriterien definieren .....	39
6. Grenzen erkennen und setzen .....	39
7. Interessengruppen identifizieren .....	40

8. Hindernisse erkennen . . . . .	40
9. Konkrete nächste Schritte . . . . .	41
<b>Schritt 2: Starkes Team bilden . . . . .</b>	<b>43</b>
1. Geeignete Personen auswählen . . . . .	45
2. Beteiligte für ihre Aufgabe begeistern . . . . .	46
3. Rollen und Vorgehen vereinbaren . . . . .	46
<b>Schritt 3: Kraftvolles Leitbild entwickeln . . . . .</b>	<b>52</b>
<b>Schritt 4: Vorhaben kommunizieren . . . . .</b>	<b>57</b>
1. Die Klarheit der Botschaft (Was?) . . . . .	59
2. Information für die Zielgruppe (Wie?) . . . . .	62
3. Wahl der Medien (Womit?) . . . . .	64
4. Menschen bewegen . . . . .	67
<b>Schritt 5: Erreichbare Ziele planen . . . . .</b>	<b>71</b>
1. Etappenziel und Vorhaben planen . . . . .	76
2. Mitarbeiter informieren und einbinden . . . . .	77
3. Lösungswege entwickeln . . . . .	78
4. Wirksamkeit der Maßnahmen überprüfen . . . . .	78
5. Erfahrungen konsolidieren . . . . .	79
6. Erfolge würdigen und kommunizieren . . . . .	79
<b>Schritt 6: Gemeinsam Wege gestalten . . . . .</b>	<b>83</b>
Phasen einer Gruppenmoderation . . . . .	87
Aufgaben des Moderators . . . . .	90
Vorbereitung einer Moderation . . . . .	92
Durchführen der Moderation . . . . .	94
Die Fragetechnik in der Moderation . . . . .	95

---

Visualisierungstechnik (Visual Facilitation) . . . . .	97
Nachbereitung einer Moderation . . . . .	98
<b>Schritt 7: Meetings agil führen</b> . . . . .	100
Vorbereitung einer Besprechung . . . . .	105
Durchführung einer Besprechung . . . . .	107
Nachbereitung einer Besprechung . . . . .	114
<b>Schritt 8: Wandel kultivieren</b> . . . . .	117
Das Ziel vor Augen haben . . . . .	119
Sich auf das Wesentliche konzentrieren . . . . .	121
Konsequent vereinfachen . . . . .	123
Wertschätzend denken und handeln . . . . .	125
<b>Literatur</b> . . . . .	128

---

## Einleitung

Willkommen in der schönen neuen Welt der Veränderung. Digitalisierung, Elektroauto, Energiewende und Industrie 4.0 fordern dazu auf, Vertrautes zu verabschieden und sich auf unbekanntes Terrain zu wagen. Keiner scheint sich diesem Trend entziehen zu können. Doch nicht jeder muss alles verändern. Vielmehr gilt es, Veränderungsprozesse in die Organisationsabläufe als „festen“ Bestandteil zu integrieren.

Im Kern folgt jede Veränderung grundsätzlichen Prinzipien und kann mit einfachen Methoden und umsichtiger Führung gestaltet werden. Es braucht ein klares Zielbild, ein kompetentes Team, gemeinsame Gestaltungsräume, regelmäßigen (agilen) Austausch und Reflexion.

Es ist kein Geheimnis, dass erfolgreiche Organisationen von charismatischen Personen geführt werden, die mit vollem Herzen ihrer Vision folgen und ihre Mitarbeiter immer wieder dafür begeistern. Sie stecken Etappenziele, um Erfolgserlebnisse zu schaffen. Das wiederum motiviert für die nächsten Schritte. Gemeinsam und auf Augenhöhe lassen sich so neue Wege finden und beharrlich gehen.

Bereits SOKRATES wusste: „Der Schlüssel zum Wandel liegt darin, all seine Energie zu fokussieren, nicht darauf, das Alte zu bekämpfen, sondern darauf, Neues zu erschaffen.“ Lassen Sie sich nicht von anderen in unproduktiven Aktionismus treiben, sondern bestimmen Sie selbst, was das Neue ist. Sie sind der Schöpfer Ihrer Welt.

Für alle, die spüren, dass es Zeit ist, zu handeln und die Zukunft mitzugestalten, statt sich von Trends paralisieren zu lassen, gibt es in diesem Pocket Power fundiertes Wissen und nützliches Handwerkszeug zur umsichtigen Gestaltung Ihrer Veränderungsvorhaben.

---

# Grundlagen Change Management

## WORUM GEHT ES?

**Change Management** bedeutet, Veränderungsprozesse in Organisationen ganzheitlich und kontinuierlich zu gestalten, in Gang zu setzen, zu realisieren, zu reflektieren und zu verankern. Dabei gilt es, das Ganze im Blick zu haben und jeden Einzelnen in seine Potenziale zu führen.

Ziel ist das Entwickeln einer lebendigen (agilen) Organisation, in der eine insgesamt zielorientierte und wertschätzende Kultur des Miteinanders zu einer nachhaltigen Wertschöpfung führt. Das Motto lautet: **Wertschöpfung durch Wertschätzung**.

Dafür ist sowohl der **Übergang** von einem unbefriedigenden **Ausgangszustand** zu gemeinsam getragenen Ergebnissen auf dem Weg zu einem idealen **Zielzustand** (Transition) als auch das **Begleiten** der einzelnen **Menschen** durch ihre **individuellen Lernprozesse** (Transformation) zu **gestalten**.

Sich schnell ändernde Rahmenbedingungen erfordern eine höhere Flexibilität aller Abläufe und jedes Einzelnen. Für die Gestaltung neuer Wege braucht es daher:

- ▶ Raum zur Reflexion der aktuellen Situation,
  - ▶ ein richtungsweisendes Zielbild (Vision),
  - ▶ Zeit für regelmäßigen Austausch auf Augenhöhe,
  - ▶ Platz für unterschiedliche Sichtweisen, Dialog und Feedback,
  - ▶ Möglichkeiten zur kreativen Lösungsfindung,
  - ▶ klare Rollen und einfache Entscheidungsstrukturen,
  - ▶ wertschätzende und (selbst)bewusste Führung.
-



Menschen sind soziale Wesen, die für Veränderungen Raum zur Reflexion des eigenen Verhaltens als auch Zeit zur Integration neuer Gewohnheiten brauchen.

Wichtig ist dafür das Gestalten von agilen Kommunikationsschleifen, die sich durch die gesamte Organisation ziehen. In kurzen Zyklen können so gemeinsam Lösungen entwickelt, Entscheidungen in überschaubarem Rahmen getroffen und geplante Maßnahmen schnell auf Wirksamkeit überprüft werden.

Organisationen bestehen in erster Linie aus Menschen und sind daher komplexe (lebendige) Systeme, die auf jede Veränderung auf ihre Weise reagieren. In Zukunft wird es darauf ankommen, die traditionellen Strukturen in agile Netzwerke, bestehend aus kleinen selbst organisierten Teams, zu überführen. Jeder muss dafür lernen, adäquat mit Veränderungen umzugehen und seine Rolle verantwortungsbewusst auszufüllen. Im Zentrum aller Gestaltungsaktivitäten steht der Mensch. Es gilt, immer wieder das Bewusstsein für die eigenen Veränderungspotenziale zu schärfen. **Jeder Einzelne ist Teil der Veränderung.** Entscheidend ist dabei, wie wertschätzend der Umgang miteinander ist. **Wertschätzung ist der Schlüssel für Wertschöpfung.**

### WAS BRINGT ES?

Change Management hat einen Anfangspunkt und eine Zielrichtung, wird aber nie zu Ende sein, denn es gilt, den dauernden Entwicklungsprozess einer agilen, sich ständig verbessernden und lernenden Organisation zu gestalten. Meisterschaft wird nur durch regelmäßiges Reflektieren und ständiges Verbessern erzielt.

---

Das Spektrum der Veränderungsinhalte reicht dabei von der strategischen Ausrichtung über die kontinuierliche Vereinfachung von Prozessen bis zur Persönlichkeitsentwicklung jedes Einzelnen. Wie jede Persönlichkeit hat auch jede Organisation ihre eigene Ausprägung und ihr eigenes Entwicklungspotenzial.

Das Wort **Change** (englisch „ändern“ oder „Änderung“) meint hier das Verändern von Gewohnheiten. Es geht dabei um grundlegende Verhaltensänderungen, z.B. wie man in Organisationen gemeinsam Ziele erreicht, Hindernisse überwindet, miteinander respektvoll kommuniziert und zusammenarbeitet. Es meint auch, auf welche Weise man Produkte entwickelt, produziert und vertreibt.

Die Herausforderung ist es, nicht mehr taugliche Verhaltensmuster in funktionale zu verwandeln sowohl bei Einzelnen als auch solchen der gesamten Organisation. Dabei ist es irrelevant, ob die Veränderung aus der digitalen oder der realen Welt kommt.

Der Begriff **Management** wurde im Zuge der Industrialisierung um 1885 geprägt und kommt vom lateinischen *manus agere*, was so viel bedeutet wie „an der Hand führen“ oder vom französischen *ménagement*, was man übersetzen kann mit „etwas mit Aufmerksamkeit tun“ oder „Ordnung herstellen“. Management ist somit Führen von Menschen bei gleichzeitigem Steuern von Organisationen und deren Abläufen. Wesentlicher Inhalt ist das kreative Lösen von Problemen aller Art und Beseitigen von Hindernissen auf dem Weg zum Ziel.

Im März 1995 präsentierte eine Veröffentlichung von SCOTT WHELEHAN „Change Management“ als „Soft Side“ des Business Process Reengineering und neue „Consulting-Methode“. Beim Übertragen von komplexen Abläufen in neue

---

IT-gesteuerte Strukturen waren folgende drei Aspekte deutlich geworden:

- ▶ Erstens wird das Detailwissen der in den Prozessen tätigen Menschen benötigt.
- ▶ Zweitens wird das kreative Potenzial der Mitarbeiter für die Digitalisierung der Abläufe benötigt.
- ▶ Drittens brauchen die Betroffenen Zeit für die Reflexion und Veränderung der Abläufe.



Veränderungsvorhaben scheitern immer dann, wenn es versäumt wird, die Betroffenen in die Gestaltung wirklich einzubinden. Das führt zu Widerständen und hat zur Folge, dass Unternehmenszusammenschlüsse die erhofften Synergieeffekte nicht entfalten, aufwendige Prozessoptimierung zu lange dauern und dramatische Verschlinkungen dann doch die Kosten nicht unter Kontrolle bringen.

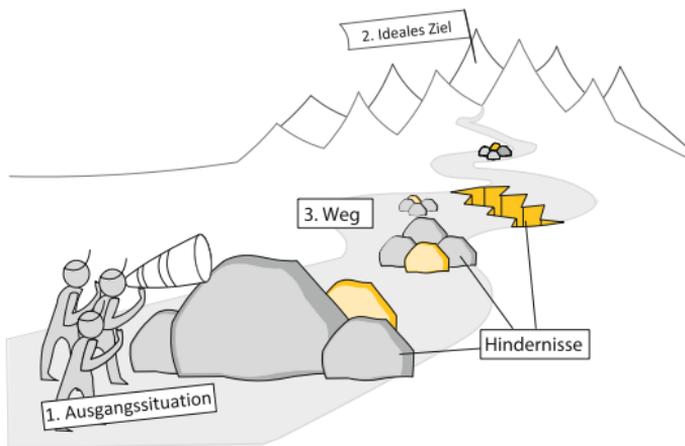
Dass Veränderungen der Organisationsstrukturen gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern zu mehr Zufriedenheit bei gleichzeitiger Leistungssteigerung führen können, hatte bereits der Soziologe GEORGE ELTON MAYO (1880–1949) im Zuge der sogenannten Hawthorne-Experimente bei der Western Electric in den 1920er-Jahren belegt. Der Sozialpsychologe KURT LEWIN (1898–1947) schaffte in den 1940er-Jahren mit der Aktionsforschung und Gruppendynamik die Basis für die systemische Organisationsentwicklung. Daraus sind Methoden zum Begleiten von Veränderungsprozessen hervorgegangen (wie z. B. Moderationsmethode).

Das von TAIICHI ŌNO (1912–1990) in den 1950er-Jahren entwickelte Kaizen (japanisch 改 *kai* = „Veränderungen“ und

善 *zen* = „meistern“) kam in den 1980er-Jahren in den Westen und lieferte ebenfalls entscheidende Impulse, die sich heute im Lean und Scrum Management wiederfinden. So verbinden sich im **Change Management** nicht nur Psychologie, Soziologie sowie Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften, sondern ebenso östliche und westliche Philosophie.

## WIE GEHE ICH VOR?

Veränderungen sind zunächst Übergänge, die von einem **Anfangszustand** (Ist-Zustand) über einen (noch unbekannt) **Weg** einen idealen wünschenswerten **Zielzustand** (Soll-Zustand) anstreben (Bild 1).



**Bild 1:** Ausgangssituation, Ziel und Weg

Jedes Verlassen gewohnter Wege ist eine Herausforderung, denn man muss sich auf **Unbekanntes** einlassen und **Risiken** eingehen. Da Organisationen aus mehreren Menschen bestehen, die sich immer wieder einigen müssen, um die geeigneten Schritte aufeinander abzustimmen, ergeben sich gleich drei schwierige Handlungsfelder:

1. Die **Ausgangssituation** einer Organisation **ist nie völlig klar**, wird von verschiedenen Menschen unterschiedlich wahrgenommen und bleibt nie im gleichen Zustand. Organisationen sind lebendige Systeme, die ständig in Bewegung sind. Daher muss die Ist-Situation immer wieder reflektiert und abgestimmt werden.
2. Der **Zielzustand** liegt in der Zukunft. Keiner kann mit Sicherheit sagen, dass er wirklich erreicht wird. Da man an seinen Zielen jedoch gemessen wird, werden sie häufig **nicht klar formuliert** und **nur wage kommuniziert**. Man traut es sich nicht zu oder glaubt nicht daran. Und selbst wenn das Ziel anschaulich formuliert ist, wird es von jedem Menschen anders verstanden.
3. **Unsicherheit über die Weggestaltung**. Unterwegs kann eine Menge dazwischenkommen. Es lauern viele Gefahren auf der Strecke, für das Vorhaben und den Einzelnen. Die erste Hürde besteht darin, sich auf einen **gemeinsamen Weg** zu einigen und diesen dann auch **konsequent zu gehen**. Hier sind Überzeugungskraft, Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen gefragt, denn auf diesem Weg müssen Probleme gelöst und Gewohnheiten verändert werden. Der Weg der kleinen Schritte scheint dabei sicherer und schneller zu Erfolgen zu führen, als mit großen Sprüngen abkürzen zu wollen. Grundsätzlich ist bei jedem Schritt immer wieder zu prüfen, **wo man steht und wohin man gehen möchte**.

## 1. Der Situation ins Auge schauen

Wir können es nennen, wie wir wollen, *Herausforderungen, Chancen, Ideen ...* Am Anfang einer Veränderung steht immer ein (komplexes) **Problem**, das es zu lösen gilt. Auf-

---

grund unserer psychologischen Reaktion gibt es hier fünf typische Herausforderungen:

- ▶ **Sofort losrennen (Ad-hoc-Handlungen):** Es wird weder der Ist-Zustand betrachtet noch das Ziel definiert. Hauptsache, man tut etwas. Das ist Aktionismus.
- ▶ **In der Analyse- und Planungsphase verharren:** Auf der Suche nach der Eier legenden Wollmilchsau wird keine Entscheidung getroffen. Das ist Perfektionismus.
- ▶ **Die Lösung im Außen suchen:** Man holt sich externe Experten, die den Ist-Zustand aus ihrer Sicht beschreiben. Das kann teuer bezahltes Expertentum sein.
- ▶ **Das Problem nicht wahrhaben wollen:** Festhalten an Gewohntem und so lange wie möglich alles verdrängen, als wäre es nicht vorhanden. Das ist Ignorantentum.
- ▶ **Den Schuldigen suchen:** Statt nach Lösungen zu suchen, wird jemand zur Rechenschaft gezogen. Bei anstehenden organisatorischen Veränderungen ist das eher Schuld-schieberei und der Beginn von Machtspielen.



Jedes Problem enthält seine eigene und einzigartige Lösung. Egal, ob Sie einen Garten oder eine Organisation neu gestalten möchten, in jedem Fall muss die Ausgangssituation geklärt werden.

Legen Sie sich einen Zeitrahmen für die Beschreibung der Ist-Situation fest und definieren Sie die wichtigsten Handlungsschwerpunkte. Dafür sind im ersten Schritt **keine externen Experten** notwendig.

Sie, Ihre Kollegen und Mitarbeiter sind diejenigen, die wissen, wo der Schuh drückt. Setzen Sie genau dort an, wo es immer wieder zu Schwierigkeiten kommt. In der Regel ist hier die Bereitschaft für Veränderung am größten.

## 2. Das Ziel ins Visier nehmen

Bei Veränderungsvorhaben geht es nicht um die Sanierung der Vergangenheit, sondern um die Neuausrichtung und Gestaltung der Zukunft. Dafür braucht es ein Zielbild (eine Vision), wohin die Reise gehen soll. Innere und äußere Bilder strukturieren das Denken und lenken die Wahrnehmung. Menschen, die sich verändern und neue Strukturen erschaffen sollen, brauchen richtungsweisende Bilder als Kompass, sonst verirren sie sich (z. B. im Detail). Auch hier gibt es fünf typische Herausforderungen:

- ▶ **Die Bedeutung des Leitbildes ist nicht bewusst**  
Die richtungsweisende Kraft einer Vision wird häufig unterschätzt oder sogar belächelt. Sie ist entscheidend.
  - ▶ **Fehlende Übung mit dem Entwickeln des Zielbildes**  
Ein mitreißendes Zukunftsbild braucht Vorstellungskraft, Fantasie, Intuition und Gespür für Trends.
  - ▶ **Mangelnde Kommunikation des Leitbildes**  
Durch eine abgestimmte Kommunikation werden alle Aktivitäten in die entsprechende Zielrichtung fokussiert.
  - ▶ **Fehlende Einigkeit über das Ziel**  
Alle Führungskräfte müssen das Vorhaben glaubwürdig vermitteln und gemeinsam einer Richtung folgen.
  - ▶ **Fehlende Vorbildwirkung der Führungskräfte**  
Menschen orientieren sich am Vorbild. Was Führungskräfte vorleben, wird nachgeahmt. Es prägt die Kultur und ist die stärkste Form der Kommunikation. Positives Verhalten schafft Sicherheit und Glaubwürdigkeit.
-



Menschen sind nur bereit, sich für Neues zu engagieren, wenn ihnen das Vorhaben nützlich und durchführbar erscheint. Dafür muss das Zielbild (Vision) anschaulich, plausibel und glaubwürdig kommuniziert werden. Nur durch vorbildliches Führungsverhalten und ständiges gemeinsames Bemühen erhält die Vision Zugkraft.

„Sei du selbst die Veränderung, die du in der Welt sehen möchtest“, bringt MAHATMA GANDHI es auf den Punkt.

### 3. Den Weg Schritt für Schritt gehen

Organisationen wurden lange Zeit eher mechanistisch betrachtet und wie Maschinen behandelt, die es zu reparieren gilt. Sie bestehen jedoch in erster Linie aus Menschen, die bei Veränderungen einen Lernprozess durchlaufen, der bei der Gestaltung des Weges berücksichtigt werden muss. Auch hier gibt es fünf typische Herausforderungen:

#### ► **Fehlende Begeisterung für die Veränderungen**

Veränderungsbedarf gibt es immer. Begeisterung jedoch wird nicht durch Zahlen erzeugt, sondern durch ein Bewusstsein für die anstehenden Veränderungen und die Überzeugungskraft, dass es sinnvoll ist.

#### ► **Fehlende Kontinuität und zu viel auf einmal**

Motivierte Mitarbeiter werden entmutigt, wenn dauernd neue Projekte aufgesetzt und nicht zu Ende geführt werden. Werden Probleme nicht an der Wurzel gepackt, sondern durch Ad-hoc-Maßnahmen noch verstärkt, entsteht Stress und alles bleibt beim Alten.

#### ► **Keine kurzfristig sichtbaren Erfolge**

Häufig wird es versäumt, kurzfristig sichtbare Zwischenziele mit den Beteiligten zu formulieren, immer wieder ab-

zustimmen und realisierte Erfolge entsprechend zu würdigen. Wenn es keinen Überblick über Ziele und Ergebnisse gibt, sinkt die Motivation und alles schläft wieder ein oder versandet.

► **Verfrühte Erklärung des Sieges**

Der Veränderungsprozess wird oft verfrüht als abgeschlossen erklärt. An neu etablierten Prozessen wird nicht konsequent weitergearbeitet, erreichte Standards werden nicht mit Konsequenz verfolgt, erlahmen so, und alte Gewohnheiten gewinnen wieder die Oberhand.

► **Neues wird nicht verankert**

Häufig werden Veränderungsprozesse euphorisch begonnen, Maßnahmen sogar konsequent zu Ende gebracht, aber nicht fortgesetzt. Man hat etwas Neues ausprobiert, war erfolgreich, freut sich und kehrt zur alten Gewohnheit zurück. Das neue Verhalten wird nicht konsequent vorgelebt und forciert.



Etablieren Sie neue (Veränderungs-)Gewohnheiten:

1. Schaffen Sie Raum, um das Problem zu klären.
2. Bilden Sie ein starkes Veränderungsteam.
3. Erschaffen Sie eine Vision.
4. Begeistern Sie Ihre Mitarbeiter dafür.
5. Sorgen Sie für kurzfristig sichtbare Erfolge.
6. Schaffen Sie Gestaltungsspielraum.
7. Reflektieren Sie regelmäßig den Fortschritt.
8. Bleiben Sie konsequent an Ihrem Vorhaben dran und leben Sie vor, was Sie erwarten.

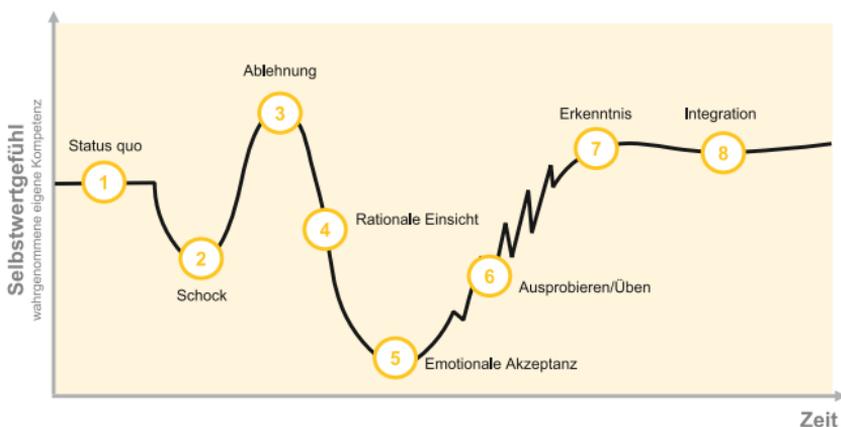
## Acht Phasen der Transformation

### WORUM GEHT ES?

Der Mensch ist entwicklungs- und anpassungsfähig. Er liebt jedoch auch seine Gewohnheiten. Diese integrierten Handlungsmuster geben Sicherheit und erleichtern die Bewältigung des Alltags. Gewohnheiten sind Lösungen für vergangene Herausforderung der Alltagsbewältigung.

Die Konfrontation mit Unbekanntem führt zunächst zu Verteidigungsstrategien. Für die neue Situation gibt es keine abrufbare Verhaltensroutine. Daher wird zur Abwehr der Bedrohung auf (ur)alte Abwehrmuster zurückgegriffen, statt sich der Situation neutral zu widmen.

Jeder Veränderung liegt daher ein fundamentaler Lernprozess zugrunde, bei dem störende in funktionale Verhaltensweisen transformiert werden müssen. Dafür braucht es Einsicht, Erkenntnis und Wiederholung. Dieser Prozess der Transformation vollzieht sich in acht Phasen (Bild 2).



**Bild 2:** Phasen von Veränderungsprozessen

Durch die wechselnde Ausprägung der wahrgenommenen eigenen Kompetenz und des damit verbundenen Selbstwertgefühls spannt sich über einen zeitlichen Verlauf eine Stimmungskurve auf, die in Bild 2 dargestellt ist.

### 1. **Status quo: Die Macht der Gewohnheit**

Gewohnheiten leiten uns durch den Alltag. Die sind integrierte Handlungsmuster, die Sicherheit verleihen und hoch effizient im Nervensystem verankert sind.

### 2. **Schock: Die Angst vor dem Unbekannten**

Die Konfrontation mit etwas Unbekanntem löst unmittelbar eine Stressreaktion aus. Der Körper wird zur Höchstleistung aktiviert, um die Existenz zu sichern.

### 3. **Ablehnung: Die Bewältigung der Bedrohung**

Daraus resultieren uralte Verteidigungsstrategien, mit denen wir die Bedrohung **nicht wahrhaben**, sie **abwehren**, **verharmlosen** oder ihr **entfliehen** wollen. Alle Reaktionen dienen zum Stabilisieren des Selbstwertgefühls.

### 4. **Rationale Einsicht: Die Einsicht in die Notwendigkeit**

Nur mit Abstand und bewusster Wahrnehmung kann die Notwendigkeit zur Veränderung erkannt werden. Das Selbstwertgefühl sinkt, denn es gibt keine Handlungsstrategien. Die anderen sollen sich verändern.

### 5. **Emotionale Akzeptanz: Die Möglichkeit zur (Neu-)Entscheidung**

Die entscheidende Wendung findet nur statt, wenn akzeptiert wird, dass jeder selbst Teil der Lösung ist und etwas Gewohntes verabschiedet und etwas Neues gelernt werden muss. Veränderung ist möglich.

### 6. **Ausprobieren/Üben: Der (An-)Reize des Neuen**

Sich auf Neuland zu begeben, ist mit Risiken verbunden. Fehler können das Überleben gefährden. Versuch und Irr-

tum zeichnen den Weg. Mut ist gefragt. Dafür braucht es ein gutes reizvolles Ziel.

### 7. **Erkenntnis: Das Glücksgefühl des Erfolges**

Beim Ausprobieren wird geprüft, was funktioniert. Das erweitert das Bewusstsein und den Handlungsspielraum. Irgendwann kommt das Glücksgefühl des Aha-Erlebnisses. Dann ist der neue Weg geebnet.

### 8. **Integration: Die Kraft der Wiederholung**

Das Glücksgefühl des ersten Erfolges motiviert zur Wiederholung. Durch ständiges Wiederholen werden die neuen Verhaltensweisen integriert. Das Selbstwertgefühl wächst.

Lernen beginnt mit Beobachten und Wahrnehmen, sodass Zusammenhänge begriffen und erkannt werden können. Nur mit etwas Abstand wird es möglich (Bild 3),

- ▶ die Situation so, wie sie gerade ist, zu akzeptieren und zu verstehen,
- ▶ den anderen Menschen wirklich zuzuhören und sich in sie hineinzusetzen,
- ▶ sich der eigenen Verhaltensweisen bewusst zu werden und bereit für neue Wege zu sein.



Unser **Selbstwertgefühl** bestimmt darüber, wie wir mit Problemen umgehen. Es liegt an unserem grundsätzlichen Verhalten, unseren Reaktionsmustern und unseren Gewohnheiten, ob und wie wir Veränderungen meistern.