

## Veränderungsbewusstsein

# Beständig in stürmischen Zeiten

## Preview

- ▶ **Beschleunigter Wandel:** Warum Stabilität und Veränderung zwei Seiten einer Medaille sind
- ▶ **Gelegenheiten erkennen:** Wie sich Krisen für Veränderungsprozesse nutzen lassen
- ▶ **Small is beautiful:** Warum Resonanzerlebnisse im Arbeitsalltag wichtig sind
- ▶ **Herausforderungen annehmen:** Weshalb Zumutungen das persönliche Wachstum stärken
- ▶ **Die Kunst des Loslassens:** Wie sich Veränderungen ins Leben integrieren lassen

Das Leben ist schnell, der Mensch aber ist langsam. Mit diesem Satz bringt es der deutsche Philosoph Odo Marquard auf den Punkt. Die Neuzeit hat ein Lebensmodell hervorgebracht, das auf permanente Veränderung und Beschleunigung setzt. Die daraus entstandenen Fortschritte sind großartig: Weltreisen, die moderne Medizin, das Internet. Gleichzeitig kratzt der beschleunigte Wandel an dem Bedürfnis nach Sicherheit, Beständigkeit, Verlässlichkeit und Kontinuität. Der Mensch erfindet sich nicht jeden Tag neu, sondern braucht viel Gleichbleibendes. In Zeiten starker Umbrüche, in denen einem scheinbar der Boden unter den Füßen weggezogen wird, verstärkt sich die Sehnsucht nach Stabilität. Der Satz „Ich will mein altes Leben zurück“ geht um. Dieses Leben wird es so nicht mehr geben. Es kann aber ein Bewusstsein für das eigenwillige Verhältnis von Wandel und Stabilität entwickelt werden. Bei genauerer Betrachtung handelt es sich um die beiden Seiten einer Medaille. Ein Veränderungsbewusstsein macht den Blick frei für einen gewinnbringenden Umgang mit Krisen und Umbrüchen. Aber wie soll das aussehen? Vier Anhaltspunkte helfen, das eigene Veränderungsbewusstsein zu stärken.

## 1. Ein anderer Blick auf Krisen

Für die alten Griechen gehen Kairos, der rechte Augenblick, und Krisis, was mit Wendepunkt übersetzt werden kann, oft Hand in Hand. Wenn man ein Bewusstsein für diesen Zusammenhang entwickelt, stellt sich plötzlich vieles anders dar. Das lässt sich auch bei der Führungsarbeit beobachten. Angenommen, die Abteilungsleiter eines Bauunternehmens wissen um die Kommu-

nikationsprobleme zwischen der Planung, der Bauteilvorfertigung und den Baustellen. Doch sie tun sich schwer, ihren Beschäftigten die Notwendigkeit einer engeren Zusammenarbeit verständlich zu machen. Die Denkweisen sind zu unterschiedlich: Während kurzfristige Änderungen auf der Baustelle normal sind, lassen sich diese in der industriellen Produktion nicht umsetzen. Das führt zu Problemen im Betriebsablauf: Stahlträger passen nicht, ein betonierter Aufzugsschacht muss aufwendig nachgebessert werden. Erst wenn die Beteiligten diese Fehler gemeinsam analysieren, erkennen sie, dass sich Arbeitsvorbereitung und Projektleitung kleinschrittig abstimmen müssen. Oft muss etwas schiefgehen, ehe sich die Beteiligten einer Problematik bewusst werden. Erfahrene Führungskräfte schrecken deshalb bei Fehlleistungen oder Konflikten nicht zurück, sondern nutzen diese für Verbesserungsprozesse.

Ein anderer Blick auf Krisen hilft, nicht in Pessimismus zu verfallen, sondern darin den Kairos, die günstige Gelegenheit, zu erkennen. Das hat die Corona-Krise eindrucksvoll gezeigt. In vielen Unternehmen lag die digitale Kommunikation jahrelang brach. Der gut gemeinte Versuch der Informatiker, Anwendern die Vorzüge eines digitalen Projektmanagements mit Kanban-Boards und Whiteboards schmackhaft zu machen, lief weitgehend ins Leere. Mit der Corona-Krise ging es auf einmal sehr schnell. Innerhalb

Schnell aufeinanderfolgende Großkrisen machen den Menschen aktuell zu schaffen. Dadurch entsteht eine tiefe Verunsicherung, die sich auch im Arbeitsleben bemerkbar macht. Was hilft, ist ein Bewusstsein über das Verhältnis von Veränderung und Beständigkeit, betont der Philosoph und Unternehmensberater Konrad Stadler. Vier Anhaltspunkte, um in stürmischen Zeiten stabil leben und arbeiten zu können.



## Historische Entwicklung

### Die Veränderung des Wandels

Das Phänomen des ständigen Wandels, der für Menschen in der westlichen Welt heute selbstverständlich erscheint, hat sich erst in der Neuzeit entwickelt. Davor war das Leben von **statischen Weltordnungen** und **stabilen Grundorientierungen** geprägt. René Descartes lieferte im 17. Jahrhundert die Grundlage für ein **rationales Weltverstehen**, das den Menschen dazu anregt, die Welt zu analysieren und zu gestalten. In der darauffolgenden Epoche der Aufklärung emanzipierten sich die Menschen zunehmend von Traditionen und Religionen. Die **Kraft des eigenen Denkens und Urteils** gewann immer mehr an Bedeutung; die Naturwissenschaften setzten verstärkt auf empirische Forschung statt auf überliefertes Wissen. Mit der einsetzenden Industrialisierung entstand ein **Zeitalter der permanenten Steigerung und Wandlungsbeschleunigung**.

Im 20. Jahrhundert nahm diese Beschleunigung weiter zu. Für Possibilisten wie den Kognitionspsychologen Steven Pinker sind Veränderungen gestaltbar und haben das Potenzial, jede Bedrohung für Wohlstand, Demokratie, Frieden und Fortschritt zu beseitigen. Durch eine solche Glorifizierung des Wandels entsteht jedoch auch ein **Innovationszwang**, dem sich das Individuum nicht entziehen kann. Permanente berufliche und private **Selbstopтимierung** wird zunehmend als Pflicht empfunden. Die Konsequenz: Das aufklärerisch-rationale Weltkonzept kann zu **Überlastung und Entfremdung** führen, wenn nicht gegengesteuert wird.

Quelle: www.managerseminare.de; Konrad Stadler: Veränderungsbewusstsein, BusinessVillage 2021

Oft muss etwas schiefgehen, ehe sich die Beteiligten einer Problematik bewusst werden. Erfahrene Führungskräfte schrecken deshalb bei Fehlleistungen oder Konflikten nicht zurück, sondern nutzen diese für Verbesserungsprozesse.

von wenigen Wochen entsann man sich der hilfreichen Software und eignete sich im Eiltempo Teamchats und Videokonferenzen an. Auch im Weiterbildungssektor wurde die erste Panik schnell durch eine regelrechte Euphorie abgelöst. Die Erkenntnis: Seminare und Workshops sind auch digital möglich und bieten sogar Vorteile, etwa in Form von wegfallenden Anfahrtszeiten. Dadurch wird deutlich, dass Krisen Wandel anschieben.

#### 2. Das Gleichbleibende im Wandel

Obwohl sich unser Leben stark verändert, bleibt doch mehr erhalten, als man im Zustand der Sorge und der Verlustangst wahrnimmt. Zum Beispiel die Routinen im Berufsalltag: Die geben dem Tag eine Struktur mit sich wiederholenden Tätigkeiten, Standardabläufen sowie formalen und informellen Gesprächen. In einem Softwareunternehmen findet beispielsweise täglich um 10 Uhr ein Frühstück statt. An den Stehtischen in der Pausen-

zone herrscht reger Betrieb. Einer erzählt erleichtert vom Go-live eines Webshops, Kolleginnen und Kollegen nicken wissend: Der übliche Zweikampf mit Endtermin und neuen Kundenwünschen. Gelächter wegen eines allzu bekannten Programmierfehlers. Die 10-Uhr-Zusammenkunft hat sich im Bio- und Arbeitsrhythmus festgesetzt. Mitarbeitende ertappen sich dabei, kurz vor zehn auf die Uhr zu sehen. Solche Rituale tragen dazu bei, dass das Büro für viele Beschäftigte – mich eingeschlossen – nach wie vor ein stabiler Zufluchtsort ist. Mein Büroheimatgefühl ist seit zwanzig Jahren trotz Umzügen, Umfirmierungen und allen möglichen Veränderungen gleich geblieben. Odo Marquard nennt diesen Vorgang die kompensatorische Langsamkeit. Je schneller sich die Welt verändert, umso wichtiger ist für den Menschen eine gleichbleibende Umgebung.

Für den Soziologen Hartmut Rosa sind Resonanzerlebnisse die Essenz des Lebens. Nicht die Weltreise oder die teure Anschaffung erzeugen Lebensqualität, sondern die kleinen intensiven Erlebnisse. Small is beautiful. Bei der Fahrt mit dem Fahrrad von der Arbeit nach Hause fällt zum Beispiel die Last des Tages ab, man spürt die Fahrtluft im Gesicht, genießt die Bewegung, schmunzelt beim Blick auf eine Gruppe spielender Kinder. Für einen Moment ist man in Übereinstimmung mit seiner Umwelt.

Im Arbeitsleben sind Resonanzerlebnisse entscheidend für Zufriedenheit und Motivation. Jede Form der Problemlösung kann als Resonanzphänomen beschrieben werden. Der Gedankenaustausch unter Kollegen führt zu einem Zusammenklang unterschiedlicher Expertisen und erzeugt eine gemeinsame Idee. Die physikalische Resonanz ist fühlbar. Sie geht wie eine Welle des Wohlfühlens durch Körper und Kopf (für mehr Informationen zum Resonanzkonzept von Hartmut Rosa siehe Lesetipp „Swinging Change“ im Kasten „Mehr zum Thema“). Das zeigt sich etwa im Kundengespräch, bei dem die Anwesenden spüren, wie sie sich annähern und eine gemeinsame Sprache finden. Ein weiteres Beispiel: Ein Team hat es sich zur Angewohnheit gemacht, Videokonferenzen mit einem ausgiebigen Warm-up zu beginnen. Die zehn- bis fünfzehnminütige Aufwärmphase unterliegt keinen Ansprüchen. Manchmal passiert ganz wenig. Es ist ein Freiraum, um ein Gefühl füreinander zu bekommen, und sei es, dass ein Teilnehmer seinen Frust

ablässt. Resonanz entsteht mehr, als dass sie hergestellt wird. Der angebotene Freiraum ist eine Chance dafür.

Alltagsrituale und Resonanzerlebnisse sind ein emotionaler Stabilisator. Sie entsprechen dem resonanten und sozialen Wesen des Menschen. Sie haben kaum eine Abhängigkeit zum großen Weltenlauf. Sie bedürfen keiner besonderen Voraussetzungen und sind deshalb maximal stabil. Sie sind nicht groß und einmalig, so wie eine große Erfindung oder ein Unternehmenszukauf. Das bewusste Erleben schöner Alltagsmomente, die bewusste Pflege von Ritualen, das Erkennen des Großartigen im Kleinen, das Aufrechterhalten sozialer Kontakte ist kein geringfügiger Faktor für den Erhalt der eigenen Lebensstabilität.

### 3. Dynamische Stabilität

Stabilität ist kein statischer Zustand, sondern äußerst dynamisch. Sie ist das Ergebnis eines offenen Ringens mit den Fragen des Lebens. In der benediktinischen Klosterregel zählt die Stabilität zu einem zentralen Wert. Sie kommt in der *Stabilitas loci* zum Ausdruck. Mönche und Nonnen geloben den lebenslangen Verbleib an einem Ort. Die Betonung der *Stabilitas loci* liegt nicht auf der Abgeschlossenheit, sondern auf einem Durchhalten und Aushalten, wovon ein längerfristig angelegtes Zusammenleben und -arbeiten gekennzeichnet ist.

Unter diesem Blickwinkel können auch berufliche Anforderungen neu betrachtet werden. Was einerseits als anstrengend, beschwerlich und belastend angesehen werden kann, ist andererseits das, was einen dem Leben näher bringt, im Leben hält, erdet und wachsen lässt. Ein einfaches Beispiel ist die Verwöhnung. Verwöhnte Menschen sind nicht besonders belastbar. Beim kleinsten Hindernis verlieren sie den Mut und geben auf. Verwöhnung findet in der Erziehung statt, aber auch im beruflichen Kontext.

Wenn Mitarbeitende nicht mit herausfordernden Aufgaben konfrontiert werden, können sie sich nicht entwickeln. Sie werden nicht an ihre Möglichkeiten herangeführt und bleiben stehen. Das bedeutet nicht, dass es darum gehen soll, aus Menschen das Letzte herauszuholen. Es spiegelt aber die Erfahrung wider, dass Stärke und Stabilität einer Anforderungsdynamik unterliegen. Ein Beispiel: Die Chefin überträgt ihrer Teamassistentin die Gesamtorganisation von

Fachtrainings. Ziel ist der kontinuierliche Wissensaufbau in der Fachabteilung. Die junge Assistentin hat einen Bachelorabschluss in BWL, fühlt sich aber in der Assistentenaufgabe sicherer als in einer typischen Funktion als Betriebswirtin. Die Führungskraft erkennt das Organisationstalent und fordert die Mitarbeiterin heraus. Sie übergibt ihr eine Aufgabe, die sich die Mitarbeiterin selbst nicht zutrauen würde. Zutrauen und Zumutung gehen oft Hand in Hand. Was aber ist, wenn die Teamassistentin scheitert? Ist sie dann verunsichert und geht einen Schritt zurück? Doch was bedeutet das: scheitern? Womöglich ist der erste Entwurf nicht optimal? Dann gibt es einen neuen Anlauf. Im Ringen um ein Weiterkommen entsteht Wachstum. Dynamische Stabilität ist das Erleben, dass die Überwindung von Unsicherheit Kräfte mobilisiert.

### 4. Sich einlassen

Wenn ich weniger oder langsamer Autofahren soll, Strom und Gas einsparen soll, meine Amerikareise umplanen muss – sind das Gründe, um unglücklich zu sein? Doch nur, wenn ich mich an diese Annehmlichkeiten klammere und mein Lebensglück davon abhängig mache. Im Buddhismus

Wenn Mitarbeitende nicht mit herausfordernden Aufgaben konfrontiert werden, können sie sich nicht entwickeln. Sie werden nicht an ihre Möglichkeiten herangeführt und bleiben stehen.



#### Mehr zum Thema

##### ► Konrad Stadler: Veränderungsbewusstsein.

BusinessVillage 2021, 24,95 Euro.

Veränderungen sind allgegenwärtig. Das erzeugt Ängste, die in Widerstand oder Hilflosigkeit münden. Konrad Stadler erklärt, was Veränderung eigentlich ist, warum sie Menschen so schwerfällt und welche Strategien gegen Veränderungsmüdigkeit helfen. Dabei rät er unter anderem dazu, Veränderungen auf sich wirken zu lassen, nicht in Aktionismus zu verfallen und keine Angst vor Fehlern zu haben.

##### ► Barbara Hott, Frieder Pflughar: Organisationswandel durch Resonanz – Swinging Change.

[www.managerseminare.de/MS263AR01](http://www.managerseminare.de/MS263AR01)

Die Frage, wie es gelingt, dass Mitarbeitende beim Change mitziehen, wird diskutiert, seit Unternehmen systematisch Change betreiben. Ein aktueller Ansatz aus der Soziologie eröffnet in der alten Diskussion nun eine neue Perspektive: das Resonanzkonzept von Hartmut Rosa. Es richtet den Blick auf die Bedingungen, unter denen Menschen gemeinsam in Bewegung und Veränderung kommen. Swinging Change sozusagen.



Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS300AR07](http://www.managerseminare.de/MS300AR07)

# Tutorial Impulse für den Umgang mit Veränderungen



Die heutige Zeit ist geprägt von schnellem Wandel, was Menschen oft überfordert. Ein gestärktes Veränderungsbewusstsein kann Hilfe bieten. Vier Impulse, wie sich ein solches entwickeln lässt und so dem Schreckgespenst Veränderung die Bedrohlichkeit nehmen kann.

## 1. Krisen aus einem anderen Blickwinkel betrachten

Niemand mag Krisen – und doch können sie wichtig sein, um sich als Individuum oder Unternehmen weiterzuentwickeln. Wenn der Status quo nicht mehr funktioniert, müssen neue Lösungen her. Statt sich von unvorhergesehenen Ereignissen lähmen zu lassen, sollten sie als Anlass zum Umdenken genutzt werden. Wie ist diese Krise entstanden? Kommt sie von außen, oder gibt es interne Ursachen? Was braucht es, um gestärkt daraus hervorzugehen? Eine Krise kann im besten Fall Schwachstellen offenlegen und einen Anreiz schaffen, diese zu beheben.

## 2. Alltagsrituale und Resonanz-erlebnisse pflegen

Routinen wie die morgendliche Tasse Kaffee mit den Kolleginnen und Kollegen mögen auf manche unproduktiv wirken, sind aber wichtig, um emotionale Stabilität zu schaffen. Das kann ein geselliges Feierabendgetränk am Freitag sein, um mit dem Team die Woche ausklingen zu lassen, oder das tägliche Gießen der Pflanzen im Büro. Neben solchen Alltagsritualen sollte auch auf Resonanz-erlebnisse geachtet werden. Mit Resonanz ist nicht gemeint, dass sich die Beschäftigten bei der Arbeit immer wohlfühlen, sondern dass ihre Beschäftigung sie in irgendeiner Form berührt. Intensive Diskussionen strengen zum Beispiel an, können aber trotzdem ein Resonanz-erlebnis sein, wenn sie von den Beteiligten als sinnvoll und zielführend empfunden werden.

## 3. Überforderung akzeptieren statt vermeiden

Veränderungen abzulehnen und in der eigenen Komfortzone zu verweilen, mag angenehm sein, bringt aber niemanden weiter. Es sollte selbst in herausfordernden Zeiten nicht das

Ziel von Führungskräften sein, ihre Mitarbeitenden zu schonen, indem sie alles beim Alten lassen. Vielmehr sollten sie Möglichkeiten zur Weiterentwicklung schaffen. Es gilt, Wandel nicht nur als Stressfaktor zu betrachten, sondern den Fokus auf die Möglichkeiten zu richten.

## 4. Veränderungen ins Leben integrieren

Das Festhalten an Dingen und Zuständen macht unglücklich, weil Veränderungen nicht verhindert werden können. Besser ist es, den Wandel mitzudenken und eine flexible Haltung zu entwickeln. Dabei helfen drei Lebensstrategien:

- ▶ Erfolge feiern: Neben den großen Zielen darf die Freude an kleineren Erfolgen nicht zu kurz kommen. Bei allen Problemen gibt es immer auch kleinere Errungenschaften, die hervorgehoben werden sollten. Wer den Tag oder die Woche mit einem positiven Gedanken abschließt, schaut zufriedener in die Zukunft und steht auch Veränderungen aufgeschlossener gegenüber.
- ▶ Zielgerichtet denken: Oft ist die Agenda voller Pläne und To-dos. Es ist daher wichtig, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und Prioritäten zu setzen. Das bedeutet, realistisch einzuschätzen, was man als Unternehmen oder Einzelperson umsetzen kann und was nicht. Wenn nur das Ziel und nicht alle Wege festgelegt sind, lässt das mehr Raum für Abzweigungen.
- ▶ Veränderungen nutzen: Viele Veränderungen sind nicht geplant, sondern stoßen Menschen und Unternehmen zu, ohne dass diese Einfluss darauf haben. In solchen Fällen ist es sinnvoll, sich von der Veränderung mitreißen zu lassen und zu schauen, wohin sie führt. Oft entstehen dadurch positive Entwicklungen, mit denen niemand rechnen konnte – sei es ein gutes Jobangebot nach einer Kündigung oder ein Nischenprodukt, das unverhofft Rekordgewinne erzielt und eine schnelle Expansion erfordert.



gilt das Festhalten an Dingen und Gedanken als die größte Quelle des Unglücks. Wer an seinen Vorstellungen von der Welt anhaftet, tut sich schwer, etwas so zu nehmen, wie es ist. Er wird starr und verliert die Fähigkeit, dem Leben seinen Lauf zu lassen und dabei etwas Neues zu entdecken. Der Sturm der Veränderung reißt etwas ein, es entsteht aber auch etwas. Ein ratsamer Umgang mit dem Wandel besteht darin, sich darauf einzulassen und die Veränderungen in sein Leben zu integrieren.

Der Psychotherapeut Alfred Längle hat drei Lebensstrategien für ein gesundes und sinnvolles Leben erkannt, die dabei helfen, Veränderungen zu integrieren. Als erste Strategie nennt er die Fähigkeit, das Schöne zu genießen. Darin eingeschlossen sind alle geistigen, materiellen und körperlichen Freuden. Im betrieblichen Umfeld zählt das Feiern kleiner Erfolge dazu. In Veränderungsprozessen entsteht oft der Eindruck, nicht zu genügen. Abteilungen sehen dann vor allem die eigenen Defizite. Fragt man ein Team dagegen nach bereits Erreichtem und Geleistetem, ergibt sich eine stolze Liste. Das ist auch der Grund, warum es sinnvoll ist, einen Tag oder eine Woche positiv abzuschließen. Negative Emotionen aufgrund eines Fehlers oder eines unerfreulichen Gesprächs überlagern die gesamte Tagesarbeit. Wer den Fokus auf das Gelungene legt, geht zufriedener in den Feierabend und ins Wochenende.

Als zweite Strategie sieht Längle das aktive Gestalten desjenigen, was man selbst bewegen kann, also das Setzen und beharrliche Verfolgen von Zielen. Paradoxerweise existiert in Unternehmen heute ein Zuviel an Zielen und Maßnahmen. Abteilungsziele, Projektziele, hier eine Task Force, dort eine neue Strategie. Die Aktionsliste wird länger anstatt kürzer. Das entscheidende Kriterium ist deshalb die Wirksamkeit. Dabei zeigt sich: Weniger ist mehr. Im letzten Schritt eines Workshops filtere ich deshalb mit einer Gruppe die Ergebnispunkte heraus, die die Gruppe unbedingt umsetzen will und auch kann. Manchmal sind das nur zehn Prozent des Erarbeiteten. Mit einem leichten Rucksack fällt das Wandern bekanntlich leichter, und man kommt weiter.

Die dritte Lebensstrategie ist zugleich diejenige, die den Macherinnen und Machern von heute am schwersten fällt. Es ist das Akzeptieren desjenigen, was einem zustößt und sich dem eigenen Zugriff entzieht. Längle geht hier noch einen Schritt weiter: Er spricht davon, sich verändern zu lassen. Wenn beispielsweise ein guter Fachmann in eine Führungskarriere eintritt, ist er oder sie mit neuen Anforderungen konfrontiert. Das Hauptgewicht der Arbeit liegt nicht mehr auf der fachlichen Ebene, sondern im Bereich von Kommunikation und sozialen Konflikten. Bei genauer Betrachtung ändert sich der Beruf. Eine Reihe von Führungskräften nimmt diese Veränderung nie ganz an und wird nicht glücklich im neuen Beruf. Andere entdecken darin einen Reiz und erfreuen sich zunehmend an der Arbeit mit Menschen und Teams. „Trotz der vielen Probleme hätte ich mir nicht vorstellen können, dass mir das so einen Spaß macht“, ist dann zu hören. Wer so redet, hat sich auf das Neue, auf das Unbekannte eingelassen. Im Leben ist etwas auf ihn zugekommen, was er nicht wirklich kannte. Er hat es angenommen, hat sich verändern lassen, hat etwas in sich wachrufen lassen und auf diesem Weg sich selbst besser kennengelernt. Sich vom Leben nicht nur belehren, sondern auch mitreißen zu lassen, hat etwas sehr Lebendiges. Gleichzeitig wirkt es stabilisierend, weil es Überlebens- und Lebenstalente wachruft, die unentdeckt blieben, wenn man in der Sicherheitszone seiner eigenen Vorstellungswelt verharrte.

Konrad Stadler

Der Sturm der Veränderung reißt etwas ein, es entsteht aber auch etwas. Ein ratsamer Umgang mit dem Wandel besteht darin, sich darauf einzulassen und die Veränderungen in sein Leben zu integrieren.

Der Autor: **Konrad Stadler** ist studierter Philosoph. Er berät seit über 25 Jahren internationale Konzerne und mittelständische Unternehmen bei Veränderungsprozessen. Darüber hinaus ist er Vortragsredner und Trainer zu den Themen Führung und Kulturwandel. Kontakt: [www.stadler-schott.de](http://www.stadler-schott.de)



Foto: Tim Sommer