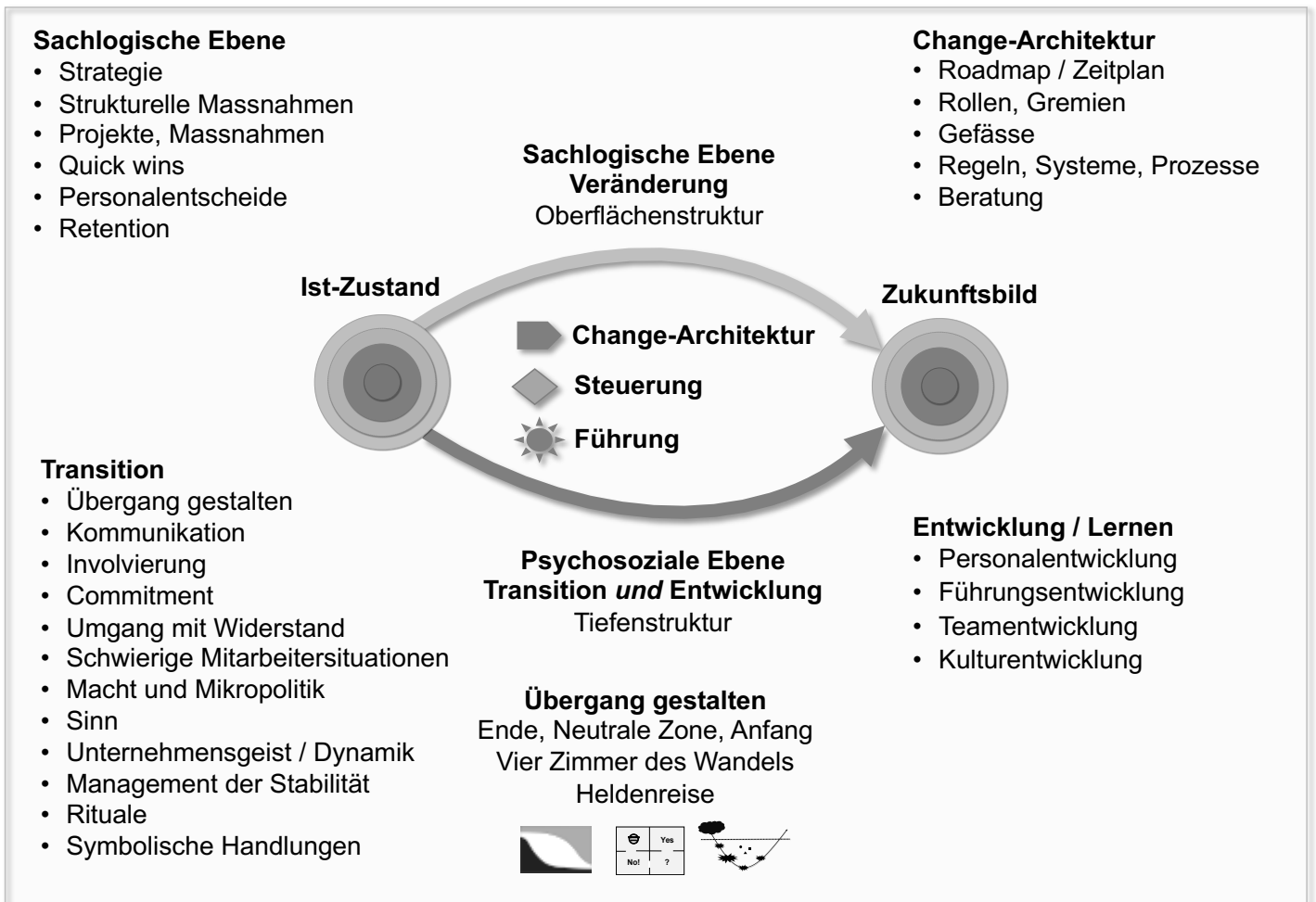


4.6 Gestaltungsfelder und Bausteine im Veränderungsmanagement

In Veränderungsprozessen gibt es unterschiedliche Gestaltungsfelder und Bausteine. Diese können in sieben Kategorien zusammengefasst werden. Hier ein Überblick über den Bezugsrahmen mit 30 Bausteinen/Themenfeldern für das Gestalten von Wandel:

Bezugsrahmen für Veränderungen in Organisationen



Die sieben Gestaltungsfelder

1. **Ist-Zustand:** Situationsanalyse. Gutes Verständnis der Ausgangssituation, der bisherigen Weges und der zukünftigen Entwicklungen und Trends. Boden für die Weiterentwicklung.
2. **Zukunftsbild:** Kraftvolles Zukunftsbild als wesentliche Triebkraft. Grundlegende Entwicklungsrichtung der Organisation. Vision, Zukunftsvorstellung, Zielbild.
3. **Sachlogische Ebene**
 - *Strategie:* Übergeordneter Rahmen des Handelns. Grundlegender Handlungsplan
 - *Massnahmen und Projekte:* Inhaltliche Themenbearbeitung. Konzeption und Realisierung. Rückgrat von Veränderungsprozessen. Umsetzungskompetenz
 - *Strukturelle Massnahmen:* Veränderungen in der Oberflächenstruktur: Organisation, Prozesse, Systeme, Methoden, Regeln, Standorte, Brand etc.
 - *Personelle Massnahmen:* Personelle Entscheide, Besetzung von Schlüsselpositionen, Beförderungspraxis, Nachfolgeregelung, Retention, Mitarbeiterbindung
 - *Quick Wins:* Schnelle Erfolge systematisch planen und kommunizieren

4. **Psychosoziale Ebene**

Auf der psychosozialen Ebene sind zwei unterschiedliche Prozesse zu unterscheiden: Transition (Gestaltung des Übergangs) und Entwicklung/Lernen.

Transition

- *Übergang gestalten*: Beenden, Neutrale Zone, und Anfang. Vier Zimmer des Wandels
- *Kommunikation*: Kommunikation als Dreh- und Angelpunkt in Veränderungsprozessen. Kommunikationskonzept und -formate. Information, Dialog, Diskurs
- *Involvierung*: Gestaltung des Miteinbezugs und Beteiligung. Formate und Felder der Involvierung. Kontinuum Führungsentscheid – Partizipation als Schlüsselfrage
- *Commitment*: Zustimmung der Schlüsselpersonen und Sponsoren. Commitment-Analyse
- *Umgang mit Widerstand*: Produktiver Umgang mit Widerstand als Schlüssel zum Erfolg von Veränderungsvorhaben
- *Anspruchsvolle Mitarbeitersituationen*: Umgang mit anspruchsvollen Führungsfragen
- *Macht*: Kräftefeld des Veränderungsvorhaben. Organisationen als auch politische Systeme Umgang mit Macht. Helle und dunkle Macht. Mikropolitik. Stakeholder-Analyse
- *Sinn*: Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen. Ontologischer und existenzieller Sinn
- *Eigenverantwortung, Unternehmensgeist und Spirit*: Eigenverantwortung, Unternehmensgeist und Spirit als zentrale Kraft, um Veränderungen voranzubringen
- *Management der Stabilität*: Psychologische Sicherheit und stabiler Boden
- *Rituale*: Abschluss-, Übergangs- und Anfangsrituale
- *Symbolische Handlungen*: Unterstützung und Einfärben des Veränderungsprozesses

Entwicklung/Lernen

- *Personalentwicklung*: Lernen und Entwicklung auf der individuellen Ebene. Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz. Verhalten, Fähigkeiten, Haltung und Bewusstsein. PE-Konzept
- *Führungsentwicklung*: Entwicklung der Führungskompetenz in der Organisation. Individuelle Ebene: Führungskompetenz und kollektive Ebene (Führungskultur)
- *Teamentwicklung*: In die Funktionsfähigkeit von Teams investieren
- *Kulturentwicklung*: Weiterentwicklung der Kultur, um zukünftigen Herausforderungen Rechnung zu tragen

5. **Change-Architektur**: Rahmen für die inhaltliche Arbeit und die Steuerung des Veränderungsprozesses. Basis für Stabilität und Flexibilität des Veränderungsprozesses. Inhalte:

- Roadmap/Zeitplan
- Rollen, Gremien
- Gefässe, Grossgruppenformate
- Gemeinsame Referenzpunkte: Regeln, Systeme, Prozesse
- Beratung und Prozessbegleitung

6. **Steuerung**: Prozessorientierte Planung und Steuerung des Veränderungsprozesses. Klassische und dialogische Steuerungsformate

7. **Führung**: Führung als zentrale Kraft in Veränderungsprozessen. Führen als Systemleistung. Einzelne Führungskräfte, Führungsteams, Zusammenspiel der Führungsebenen, Führungskultur

Diese rund 30 Themenfelder sind die Bausteine des Veränderungsmanagements. Selbstverständlich kommt nicht in jedem Veränderungsprozess die ganze Palette zum Einsatz. Die Kunst in der Gestaltung von Veränderungsprozessen liegt unter anderem im wirkungsvollen Zusammenspiel dieser Bausteine. In Kapitel 5 sind all diese Gestaltungsfelder und Bausteine konkret beschrieben.

4. Wirkungsvoll Wandel gestalten – Vorgehensprinzipien und Überblick

4.1 Einleitung und Überblick

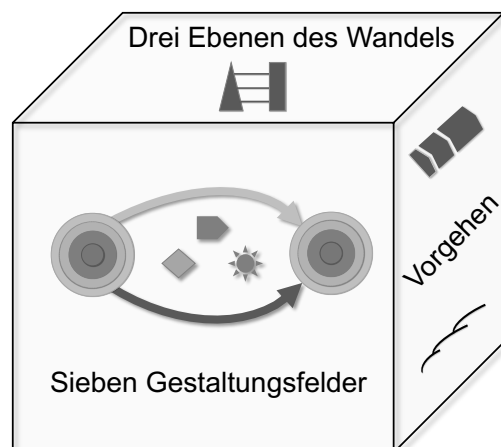
Die 10 goldenen Regeln zur Gestaltung von Wandel gibt es nicht. Ebenso wenig gibt es eine Blaupause, die mit nur wenigen Anpassungen übernommen werden könnte. Und es existieren auch keine Rezepte für die Gestaltung von Wandel – zu unterschiedlich sind die Ausgangslagen und Ziele von Veränderungsprozessen. Dennoch bestehen grundlegende Prinzipien, Erfolgsfaktoren und Bezugsrahmen für die wirkungsvolle Gestaltung von Veränderungsprozessen, an denen man sich orientieren kann.

4.2 Bezugsrahmen und Prinzipien für die Gestaltung des Wandels

In meiner Praxis hat sich der folgende Bezugsrahmen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen bewährt.

Veränderungsprozesse können aus drei verschiedenen Perspektiven betrachtet werden:

1. Die *Inhalte* der Veränderung auf der Sach-, Struktur- und Kulturebene
2. Das konkrete *Vorgehen*: Vorgehensschritte, Zeithorizonte, Planung und Steuerung
3. Die *Gestaltungsfelder* im Wandel



Damit sind die folgenden fünf Prinzipien verbunden:

Prinzipien für die Gestaltung von Veränderungsprozessen

1. Massgeschneidertes Vorgehen
2. Arbeit auf der Sach-, Struktur- und Kulturebene – nie voneinander losgelöst bearbeiten
3. Bewusstes Zusammenspiel von Veränderung und Entwicklung
4. Prozessorientierte Steuerung, regelmässiger Schritt zurück, Brückenpfeiler einrichten
5. Menschen mitnehmen

Nachfolgend werden die drei Perspektiven und Prinzipien beschrieben. Prinzipien sind Grundsätze und Richtlinien für das Handeln – die konkrete Bedeutung und Ausgestaltung ist natürlich immer kontextabhängig.

In einem Zwischenschritt werden zunächst Erfolgsfaktoren und Fehler für die Gestaltung von Veränderungsprozessen aufgezeigt.

4.3 Erfolgsfaktoren und Fehler für die Gestaltung von Veränderungsprozessen

Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen

Top 10	Weitere Erfolgsfaktoren
<ol style="list-style-type: none"> 1. Führung 2. Kommunikation als Dreh- und Angelpunkt 3. Sinn (Beweggrund, Nutzen, Zusammenhänge) 4. Kraftvolles Zukunftsbild 5. Involvierung. Kontinuum 'Führungsentscheid – Partizipation' bewusst entschieden 6. Diskurs, Auseinandersetzung, 'Reibung' 7. Unternehmensgeist / Verantwortungsübernahme und Verbindlichkeit 8. Gut gemanagte Projekte als Rückgrat der Veränderung 9. Beharrlichkeit, Hartnäckigkeit, langer Atem 10. Passende Vorgehensmethodik und -strategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger ist mehr – Fokus • Gemeinsame Sicht der Ausgangslage • Strukturelle und personelle Entscheide • Kultur als Enabler • Beratung und Prozessbegleitung als Unterstützung • Kraft grosser Gruppen und funktionierender Teams • Schnelle Erfolge planen und realisieren • Professionelle Workshop-Arbeit • Rituale und symbolischen Handlungen • Sich bietende Gelegenheit aktiv nutzen • Prozess so gestalten, wie er dem Endzustand entspricht

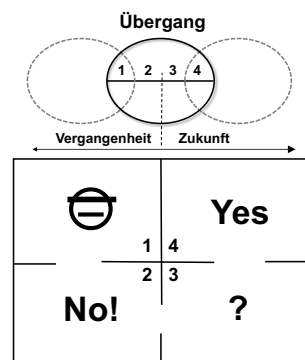
Häufige Fehler in Veränderungsprozessen

Hier ein Überblick über klassische Fehler in der Gestaltung des Wandels:

<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcensituation nicht ehrlich klären • Erst kommunizieren, wenn alles klar ist • Fehlende Einigkeit oder Scheineinigkeit im Führungsteam • Die mittleren und unteren Führungskräfte und Mitarbeitenden zu spät ins Boot holen • Kompromisse bei der Besetzung von Schlüsselpositionen • Zuviel auf einmal wollen; fehlende Prioritäten • Fehlende Kontinuität; Zickzack-Kurs • Scheinpartizipation • Ohne klaren Rahmen involvieren • Widerstand brechen wollen • Keine Gespräche mit Schlüsselpersonen • Unverbindlichkeit hinnehmen • Nicht entscheiden • Friedhöflichkeit / Konfliktmeidung • Es allen recht machen wollen • Zu früh aufhören/feiern • Fehlende Konsequenz • Ungeduld 	<ul style="list-style-type: none"> • Change Vergangenheit des Bereichs missachten • Falsches Timing • Zu hohes/tiefes Tempo • Kultur und Gruppendynamik unterschätzen • Machtdimension unterschätzen • Fehlendes Stakeholder-Management • Kulturveränderungen ohne strategischen Bezug durchführen • Fehlendes Multiprojektmanagement • Sich in Details verbeissen und verlieren • Ergebnisfixiertheit • Starre, unflexible Planung • Blindflug – kein Steuerungssystem etabliert • Mehr desselben. Kein Lernen 2. Ordnung • Kraftlose Zukunftsbilder/Leitbilder; Pflichtübungen, Strohfeuer, 'Papiertiger' • Glaube an copy/paste-Lösungen • Glaube, dass etwas auch hier funktioniert, nur weil es dort funktioniert • Bauchgefühl (Intuition) missachten
---	--

3.2 Vier Zimmer des Wandels

Das Modell ‚Vier Zimmer des Wandels‘ ist meines Erachtens das wichtigste Modell für die Führungspraxis. Denn es ist konkret, intuitiv rasch erfassbar und es finden sich alle relevanten Change-Themen darin wieder. Die vier Zimmer sind direkt aus dem Modell ‚Fluss des Wandels‘ ableitbar. Es beschreibt modellhaft vier Phasen in Übergängen. Im Übergang existiert eine Schwelle, wo die Blickrichtung von der Vergangenheit in die Zukunft wechselt. Wo sich die Aufmerksamkeit vom Festhalten des Bestehenden hin zum Offenwerden und Gestalten des Neuen verändert. So wird die Phase des Übergangs in vier Schritte unterteilt. Daraus ergeben sich die vier Zimmer des Wandels. Hier eine Kurzbeschreibung der vier Zimmer:



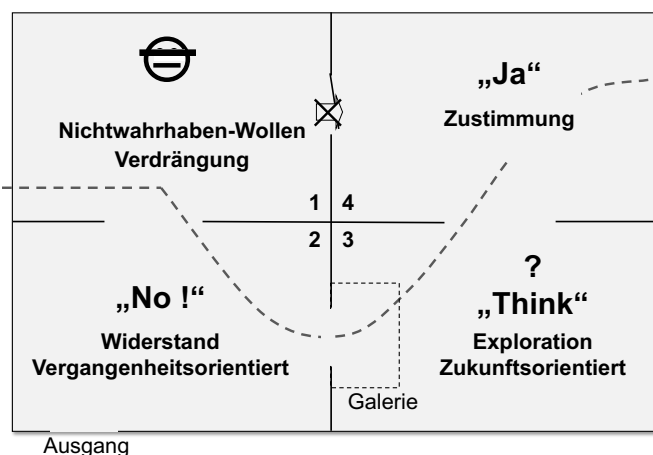
3.2.1 Die Psychologie der vier Zimmer

Zimmer 1: Verdrängung, Nichtwahrhaben-Wollen

Dieses Zimmer ist geprägt vom Nichtwahrhaben-Wollen des Neuen. Das Neue wird ignoriert und verdrängt. Oder es wird noch nicht erkannt, was das Neue wirklich bedeuten wird. Die Veränderung wird kognitiv zwar erfasst – aber sie löst noch keine Betroffenheit aus. "Das betrifft uns ja gar nicht" ist eine typische Reaktion. Bei überraschenden und schlechten Nachrichten (z.B. Kündigung oder Krankheitsdiagnose) wird mit Schock oder Verleugnung reagiert ("da liegt eine Verwechslung vor"). Das Zimmer 1 kann auch ein Ausblenden von Signalen und Hinweisen bedeuten, welche die Notwendigkeit einer Veränderung unterdrücken (z.B. verändertes Kundenverhalten, körperliche Symptome, Beziehungsverschlechterungen). Oder ein anderes Beispiel: „Die Digitalisierung betrifft v.a. die Industrie, wir im ... sind davon wenig betroffen!“ Werden diese Signale missachtet, bricht die Veränderung dann oft "Knall auf Fall" herein. Bei selbstausgelösten Veränderungen bestehen im Zimmer 1 oft Vorstellungen der zukünftigen Realität, welche sich im Nachhinein so nicht erfüllen. Aus Change-Sicht ist das Zimmer 1 sehr gefährlich. Vor allem dann, wenn relevante Entwicklungen ignoriert oder verschlafen werden. Das Zimmer 1 ist das Schlafzimmer: verdunkelt und ohne klare Wahrnehmung. Man fühlt sich scheinbar nicht-betroffen und wähnt sich in einer vermeintlichen Unbetroffenheit und Sicherheit. Bis zum Zeitpunkt, wo man aufwacht oder geweckt wird – manchmal auch jäh.

Zimmer 2: Widerstand, Festhalten am Bestehenden

Im Zimmer 2 besteht das Bewusstsein, dass mich die Veränderung betrifft. Der Blick ist vergangenheitsorientiert. Der natürliche Reflex ist das Festhalten-Wollen am Bestehenden. Bei selbstinitiierten Veränderungen kann auch das Gefühl sein: „So habe ich mir das nicht vorgestellt!“ Das Zimmer 2 ist das Zimmer der *Emotionen* und des *Widerstandes*. Wut, Ärger, Ablehnung. Passivität, Enttäuschung, Opferhaltung und das Festhaltenwollen am Bestehenden prägen dieses Zimmer. Oft stellt sich die Frage: "Was ist der Sinn der Veränderung?" Der Widerstand kann sich gegen den Inhalt der Veränderung oder aber auch gegen die Art und Weise der Veränderung richten. Im Zimmer 2 befindet man sich in der Talsohle des 'Tal der Tränen'. In vielen Veränderungen besteht die Tendenz, dass man sich in diesem Zimmer ‚einrichtet‘ – es sich bequem macht – sich in Emotionen suhlt. Die Energie ist blockiert. Passivität und Jammern ist die Realität. Häufig ist im Zimmer auch eine negative Gruppendynamik vorhanden. Informelle Führungspersonen haben hier oft einen grossen negativen Einfluss. Von Zimmer 2 kann geht der Weg weiter ins Zimmer drei – oder durch den Ausgang aus dem Haus hinaus. Wie gehe ich mit der Situation um? Was ist nun das Bestmögliche in dieser Situation: dies ist die Schlüsselfrage, die ins Zimmer drei führt. Die Blickrichtung wechselt von der Vergangenheit in die Zukunft. Man begibt sich in den Fragemodus und überschreitet die Schwelle ins Zimmer 3.



Und hier das passende Führungsverhalten pro Zimmer im Detail:

Führung im Zimmer 1	Führung im Zimmer 4
<ul style="list-style-type: none"> • Klarheit schaffen • Informieren, informieren, informieren ... • Mit Fakten konfrontieren • Bewusstsein und ‚Betroffenheit‘ erzeugen • Bedeutung des (übergeordneten) Change für den eigenen Bereich erkennen • Hintergründe, Notwendigkeit und Sinnkontext aufzeigen • Abholen, was die Mitarbeitenden verstanden haben • ‚Aufwecken‘ • Türe schliessen <p>→ <i>Bewusstheit und Betroffenheit schaffen</i> → <i>Realität ‚wahr‘-nehmen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eigeninitiative, Eigenverantwortung • Freiräume gewähren, aus dem Weg gehen • Verbindlichkeiten schaffen • Lernen, festigen, trainieren • Coachen, unterstützen, Feedback • Fortschritte überprüfen, regelmässige Standortbestimmungen • Zwischenerfolge feiern • Ausprobieren, Erfahrungen machen, nachjustieren • Beharrlich dranbleiben, üben • Voneinander lernen • Guter Umgang mit Fehlern und Rückschlägen • Standortbestimmungen, Kurskorrekturen • Funktionierendes Zusammenspiel sicherstellen / Koordination • In bestehenden Strukturen und Systemen verankern <p>→ <i>Ziele erreichen; Change fertig machen</i> → <i>Neues etablieren</i></p>
Führung im Zimmer 2	Führung im Zimmer 3
<ul style="list-style-type: none"> • Kontakt, Präsenz, verfügbar sein • Den Widerstand verstehen (entschlüsseln) • Den Emotionen Raum geben – Ventile schaffen • Zuhören, ernst nehmen; Dialog, offene Kommunikation • Prinzip: Judo statt Boxen • Gründe / Sinn erklären • Individuen und die Teamdynamik im Blick haben • Einzelgespräche und Teamgespräche führen • Klarheit: Was ist verhandelbar / was nicht? • Was wird sich verändern / was nicht? • Sich selber positionieren • Passivität konfrontieren • Bei destruktivem Widerstand Zeichen setzen • Schlüsselfrage: „Wie gehen wir bestmöglich um damit? Wie gehen wir es an?“ → Existenzieller Sinn <p>→ <i>Bremsen lösen, emotionale Verarbeitung, loslassen, beenden</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgehen; Rollenmodell sein, Sogwirkung erzeugen • Mitgestaltungsmöglichkeiten schaffen / Involvierung • Workshop-Arbeit • Gemeinsam Zukunftsbilder und Perspektiven konkretisieren • Lösungsansätze zu zentralen Fragen erarbeiten • Den Change organisieren: Massnahmen, Handlungsfelder, Rahmen, Projekte, Prioritäten, Verantwortlichkeiten • Handeln, unternehmen, Kraft entwickeln, aufbrechen • Kreativität • Verbindlichkeiten schaffen • Psychologische Sicherheit / Vertrauen <p>→ <i>Den Change in eine Form bringen</i></p>

Formen von Widerstand

Offen und aktiv/verbal	Verdeckt und passiv/non-verbal
<ul style="list-style-type: none"> • Zweifel, Skepsis und Kritik • Widersprechen, Gegenargumentieren • Polarisieren, Fachkompetenz bezweifeln • Trotzreaktion, Querschüssen • Differenzen lautstark aufbauschen • Killerphrasen • Vorwürfe, Beleidigen, Beschimpfen • Drohungen, Streit • 'Herunterputzen' einer Person • Ausschluss von Personen • Beziehungsabbruch • Ins Lächerliche ziehen, Polemik • Intrigen, Cliquenbildung zur Abwehr • Schuldzuweisung • Gewalt, Sabotage, Streik, Boykott • Eskalationsschritte: Kritik → Killerphrasen → Opposition → kollektive Opposition → Boykott → Sabotage 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgetäushtes Engagement • Schweigen, Fernbleiben • Unaufmerksamkeit, Unverbindlichkeit • Zeitmangel vorschieben • Lange Mailverteiler • Methodenstreit • Entweder/Oder-Reduktion • Unwichtiges debattieren; Nebenkriegsschauplätze, Stellvertreterkriege; vom Thema ablenken • Informationen vorenthalten • Nur noch schriftliche Kommunikation • Distanzierte Höflichkeit, Dienst nach Vorschrift • Auflaufen lassen • Sturer Formalismus; überformale Regelungen • Gerüchte, Zynismus, Sarkasmus, Galgenhumor • Verunsicherungstaktik; subtile Anspielungen • Resignation, hoher Krankheitsstand • Innere Kündigung, Desinteresse

Unterschiedliche Reaktionen/Positionen auf die Veränderung

- *Befürworter*: Zustimmung, Bereitschaft zum Mitgehen und Anpacken. Übernahme von Verantwortung. Konstruktive Optimierungsvorschläge
- *Abwartende*: Verharren in alten Strukturen, geringe Handlungsorientierung, Ignoranz der Change-Notwendigkeit
- *Besorgte und Zögerer*: Persönliche Unsicherheit und Ängste. Langsames Anpassungsvermögen
- *Zweifler, Skeptiker, Kritiker*: Inhaltliche Kritikpunkte und Vorbehalte. Kritisieren und nörgeln ist nicht dasselbe!
- *Ablehnende, Kontrahenten, Gegner*: Bewusstes Verhindern von Entscheidungen, Fokussieren auf Probleme, endlose Diskussionen, Dauernörgeln. Oft im Untergrund. Hohe Bremswirkung

Befürworter
Abwartende
Besorgte
Kritiker, Zweifler
Ablehnende

In Kap. 2.4 sind weitere Klassifikationen bzgl. Reaktion auf Veränderungen beschrieben.

Grundsätzliche Überlegungen im Umgang mit Widerstand

- Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand! Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung.
- Widerstand ist ein Signal von blockierter Energie blockiert.
- Widerstand kommt meistens unerwartet und ist oft stark emotional besetzt. Die eigentliche Botschaft ist in der Regel verschlüsselt. Die Ursachen liegen nicht selten im emotionalen Bereich.
- Widerstand kann sich gegen das 'Was' oder das 'Wie' richten.
- Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck. Ein Durchsetzen-Wollen ist meist zum Scheitern verurteilt.
- Widerstand hat unterschiedliche Ursachen und hat viele Erscheinungsformen: verbal/nonverbal, aktiv/passiv. Die Behandlung ist aber ähnlich.
- Widerstand will verstanden werden.

Konstruktiver Umgang mit aufgetretenem Widerstand

- Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen! Prinzip: Judo statt Boxen. Im Kontakt bleiben!
- Dem Widerstand Raum geben. In authentischen Dialog treten. Sich anderen Sichtweisen stellen. Den Widerstand verstehen und entschlüsseln. Antennen ausfahren
 - Nicht erklären, sondern verstehen
 - Nicht argumentieren und überzeugen, sondern zuhören
 - Nachfragen, um genauer zu verstehen. Ursachen erforschen. Verstehen, um was es wirklich geht
 - Aussage des anderen mit eigenen Worten wiedergeben. Rückmelden, was ich verstanden haben. Verständnis zeigen
 - Keine Beschwichtigungen
- Gemeinsam Lösungen suchen. Absprachen und Vereinbarungen treffen
- Gesprächsfaden nicht abreißen lassen
- Denkpause einschalten. Gegebenenfalls nochmals über die Bücher gehen
- Je nach Ursache des Widerstandes unterschiedliche Strategien wählen:
 - Sachliche Bedenken: Klären, informieren, argumentieren, aufgreifen
 - Ängste und Befürchtungen: Verstehen, zuhören, statt argumentieren, ernst nehmen, Halt und Sicherheit geben. Lösungen entwickeln. Zeit lassen
 - Politischer Widerstand, Eigeninteressen oder Nicht-Wollen: Klare Ansprache, Konfrontation, Klärung über die Hierarchie, Trennung. Druck aufbauen. Gegebenenfalls Kompromiss oder Einlenken
- Nicht die gesamte Überzeugungsenergie für die eindeutigen Gegner 'verschwenden'. Nicht alle können sich mit der Veränderung anfreunden. Das gilt es zu akzeptieren
- Vom Management Unterstützung, Stellungnahme, Entscheide oder auch Durchsetzung einfordern
- Befürworter und 'Early Mover' aktiv einbinden. Als Multiplikatoren und für Pilotprojekte nutzen
- Rasch eine kritische Masse für die Veränderung gewinnen
- Das 'Vier-Zimmer-Modell' des Wandels zeigt detaillierte Ansatzpunkte auf (→ 3.2)

Hohe Anforderungen an den Veränderer

Der konstruktive Umgang mit Widerstand stellt an den Veränderer hohe Ansprüche: Gute Konfliktkommunikation, emotionale Kompetenz, Mut, Selbstvertrauen, Standfestigkeit und Gelassenheit. Eine gute Praxis zur Erdung und Präsenz kann sehr hilfreich sein.

Es ist wichtig auch die eigenen Quellen des Widerstandes zu erkennen. Persönliche Eigenheiten und Tugenden können gleichzeitig auch Quellen und Förderer des Widerstandes sein und so zu Fallen werden. Beispiele:

- Selbstkritik → Gefahr der Überperfektion
- Überverantwortung → Ermöglicht Passivität
- Geduld → Furcht vor Konfrontation
- Vertrauen → Vertrauensseeligkeit, Naivität
- Ausreden lassen → Dauerredner
- Einfühlungsvermögen → Verhindert das Verfolgen eigener Ziele
- Bescheidenheit → Gefahr, zurückgedrängt zu werden
- Zu viel Herzblut → Kräfte raubend, Gefahr, auszubrennen
- Es allen recht machen wollen → Verwässerung

Quelle: Edding (2001)

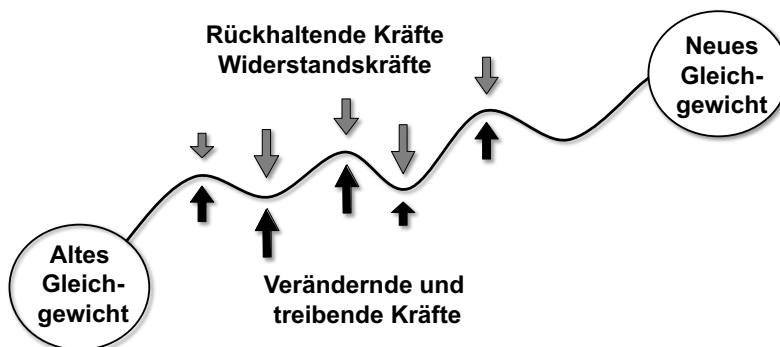
Betroffenheitsanalyse

Die Betroffenheitsanalyse ist ein hilfreiches Instrument, um die Art und das Ausmass der Betroffenheit von unterschiedlichen Gruppierungen abzuschätzen und eine Vorstellung des zu erwartenden Widerstandes zu entwickeln. Damit gut kombinierbar ist die Stakeholder-Analyse.

Betroffenheitsanalyse	Betroffene					
	A	B	C	D	E	F
Arbeitsplatzsicherheit	0	-	0			
Aufgaben, Aufgabenattraktivität	+	-	++			
Arbeitsablauf	0	-	++			
Handlungsspielraum, Entscheidungsbefugnisse	0	-	++			
Kompetenzen, Macht	-	-	0			
Arbeitsbelastung	--	-	-			
Gewohnheiten, Verhaltensmuster	--	-	0			
Soziale Beziehungen, Zusammenarbeit	-	-	+			
Persönliche Ziele und Perspektiven	-	-	+			
Führungsverantwortung, Verantwortung	-	-	0			
Image, Statussymbole, Prestige	--	-	0			
Vorgesetztenwechsel	0	0	-			
Räumliche Veränderung, Arbeitsplatz	0	0	-			
Wissen, Fähigkeiten	0	0	-			
Vergütung	-	0	+			
...						

Kraftfeldanalyse

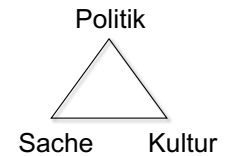
Die Kraftfeldanalyse ist ein einfaches und schnelles Verfahren zur ersten Analyse von Situationen. Sie hilft fördernde und hemmende Faktoren zu erkennen und Massnahmen abzuleiten.



5.4.6 Macht

Einleitung

Organisationen sind auch politische Systeme: Hierarchie, Macht, formelle und informelle Rangordnungen, Allianzen. Der Umgang mit Macht und Hierarchie spielt im Rahmen von Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle. Blockierte Machtprozesse sind wesentliche Ursachen für Reibungsverluste. Macht ist ein Instrument zur Durchsetzung von Entscheidungen in Organisationen. Organisationen sind ohne Einsatz von Macht nicht steuerbar. Veränderungsvorhaben können bis zum letzten Augenblick der nicht mehr umkehrbaren Umsetzung durch Entscheidungen von Machträgern zum Scheitern gebracht werden. In Veränderungsprozessen werden Machtverhältnisse oft neu verteilt. Eine gute Kenntnis der Mechanismen von Macht und Mikropolitik ist meines Erachtens zentral, wenn man in Organisationen Veränderungen gestalten will.



Was ist Macht?

- Macht ist die Fähigkeit und Möglichkeit, Einfluss zu nehmen (ethymologisch: magan)
- Macht bedeutet "können" und "dürfen"; Vermögen und die Möglichkeit zum Handeln
- Macht ist das Vermögen, einen Willen gegen einen Widerstand durchzusetzen. Es ist die Fähigkeit und Möglichkeit, Einfluss zu nehmen. Macht ist das Ausmass, in dem eine Person eine andere Person veranlassen kann, etwas zu tun, was sie sonst nicht getan hätte
- Macht ist die Kraft, Dinge geschehen zu lassen. Macht ist die Kraft, die eine gezielte Wirkung ermöglicht.

Thesen zu Macht und Politik

(Quelle: angelehnt an: Lomnitz Hansel 2000)

- Ohne Macht kann man nichts machen. Macht fördert – Macht (ver-)hindert. Macht kann nützlich und hinderlich sein.
- Projekte und Vorhaben setzt nur derjenige erfolgreich um, der politisch denkt und handelt. Macht ermöglicht, genügend 'Schubkraft' für das Vorhaben aufzubringen.
- Wer in Organisationen Veränderungsprozesse steuern und etwas bewegen will, braucht Macht. Wenn er diese nicht schon hat, muss er sie aufbauen. Erstens, weil er früher oder später bestehende Machtverhältnisse in Fragen stellen und gegebenenfalls verändern muss, und zweitens, weil dies mit guten Argumenten allein nicht zu schaffen ist.
- Wer Macht hat, setzt sie unter anderem dafür ein, diese nicht zu verlieren.
- Macht kann Ohnmacht erzeugen. Ohnmacht ist gefährlich.
- Politische Prozesse verlaufen meist verdeckt und werden oft tabuisiert. Politisches Handeln ist in einem gewissen Ausmass immer unkontrollierbar.
- Macht ist an sich weder gut noch schlecht. Was Macht "gut" oder "schlecht" macht, sind die Ziele, für die sie eingesetzt wird, sowie die Art der Mittel. Macht gehört nicht tabuisiert, sondern transparent gemacht und regelmässig kritisch hinterfragt im Hinblick auf ihre Ziele, ihre Funktion sowie die Art und Weise ihrer Ausübung.
- Mikropolitik ist eine unumgängliche Tatsache und grundlegende Realität in Organisationen. Wer dabei nicht «mit-macht» bleibt vermutlich immer nur eine Randfigur im Organisationsgeschehen.
- Organisationen und Veränderungsprozesse brauchen machtkompetente Führungskräfte und Projektinvolvierte. Machtkompetenz bedeutet beispielsweise:
 - Reflektiertes und geklärtes Verhältnis zum Thema Macht
 - Mit der eigenen Macht konstruktiv und verantwortungsvoll umgehen
 - Anerkennen, dass Kampf und Macht manchmal unverzichtbar sind
 - Verantwortungsvoller Umgang mit Widerstand und gute Konfliktkommunikation
 - Bewusstes Gestalten von Veränderungsprozessen auf der strategischen und taktischen Ebene. Bewusste Ausgestaltung des Kontinuums 'Führungsentscheid und Partizipation'
 - Gutes Sensorium für das breite Feld der Mikropolitik. Eigenes reflektiertes Repertoire einsetzen
 - Sich nicht vor den Karren ungeklärter Interessen anderer Personen spannen lassen, sondern sich nur für das einsetzen, was man selbst für richtig und wichtig hält
 - Die persönlichen Quellen der eigenen Mächtigkeit (Autorität) kennen und bewusst einsetzen

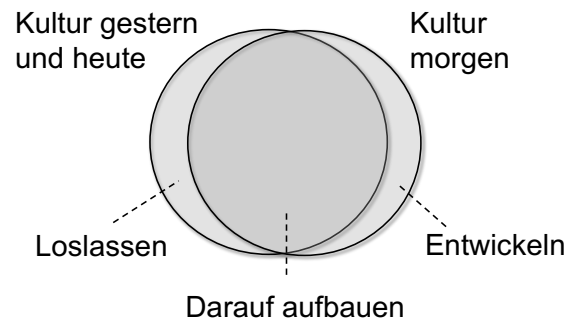
5.5.4 Kulturentwicklung

Sinn und Notwendigkeit von Kulturentwicklung

Kultur ist ein Schlüsselfaktor. Kultur ermöglicht – Kultur verhindert. Eine Kulturentwicklung ist immer dann angesagt, wenn man glaubt, dass die bestehenden Verhaltensmuster und Haltungen in Zukunft nicht mehr erfolgreich sein werden. Im Zentrum steht dabei die Frage: »Welche Kulturmerkmale (Haltungen, Verhalten, Muster) müssen wir loslassen, bewahren, (neu) entwickeln, um – den zukünftigen Herausforderungen Rechnung tragend – auch zukünftig erfolgreich zu sein?«

Das ist die Sinnfrage. Meist sind es nur wenige Kultur-elemente, die für die Zukunft hinderlich sind. Fokus ist daher der Schlüssel zur erfolgreichen Kulturentwicklung! Das Würdigen der bisherigen Kultur unter den damaligen Rahmenbedingungen ist immer ein wichtiger Schritt.

Grundmodell der Kulturentwicklung



Erfolgsfaktoren und Grundprinzipien

- Strategieorientierung. Anbindung der Kulturentwicklung an die strategischen Herausforderungen an das Geschäft
- Sichtbares Engagement der oberen Führungskräfte/Geschäftsleitung. Walk the talk
- Führung: Kulturen verändern sich vor allem durch beherrzte Führung auf allen Stufen
- Verzahnung mit Alltag und anstehenden Herausforderungen (Sinn)
- Konkret, spezifisch und persönlich; keine Plastikwörter oder Management-Floskeln
- Prinzip: Gleiche Sprache – unterschiedliche Dialekte
- Glaubhafter Diskurs/Auseinandersetzung und Klärungsarbeit
- Kontinuität und Beharrlichkeit. Aufrechterhalten des Aufmerksamkeitsfokus
- Mässig, aber regelmässig; einmal ist keinmal. Das rechte Mass finden. Immer wieder Bezug darauf nehmen; Verbindungen herstellen («ist die Folge von...»)
- Konsistenz der Botschaften sicherstellen: Führungsverhalten, Systeme, Strukturen, symbolische Handlungen. Insbesondere in 'kritischen' Situationen
- Personelle Veränderungen
- Engpass ist meist die fehlende offene Kommunikation bzw. fehlendes Feedback
- Persönliche Betroffenheit, 'Grenzerfahrung': «Es betrifft *mich* – *ich* bin gefragt – was tue ich *morgen* anders?». Muster brechen. Komfortzone verlassen. Praxis als zentrales Lernfeld
- Kollektive und individuelle Ebene: «Wir *gemeinsam* werden...» und «*Ich* werde... tun, unternehmen!»
- Handeln/ausprobieren – nicht reden. Kraft entwickeln. Erfahrungslernen
- Spüren lassen, dass sich etwas verändert

Häufige Fehler

- Halbherzigkeit und Lippenbekenntnisse
- Kultur 'ausrollen' oder 'runterbrechen' wollen
- Stehenbleiben auf der Appell-Ebene
- Strohfeuer oder Pflichtübung, statt nachhaltiger Prozesse
- Mythos 'Hochglanzprospekt'
- Zu wenig Verbindlichkeit und Bezugnahme im Alltag. Fehlendes Feedback und Konsequenz
- Fehlende Massschneiderei – Ab der Stange kaufen
- Kultur und Spirit verwechseln

Dem wichtigen Thema Kulturentwicklung ist weiter unten ein eigenes Kapitel gewidmet (→ 6.2).

6. Spezielle Themen im Kontext von Veränderungen

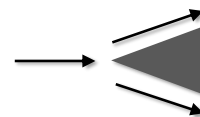
6.1 Führen in der Krise

6.1.1 Einleitung

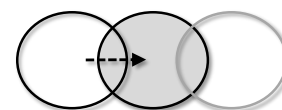
Übergänge erfolgen nicht immer fließend, sondern manchmal auch abrupt und krisenhaft. In Krisen werden Menschen, Führungskräfte und Prozessbegleiter vor besondere Herausforderungen gestellt. In diesem Kapitel werde ich darauf vertiefter eingehen.

6.1.2 Was ist eine Krise?

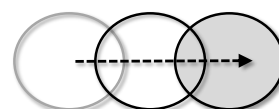
Krise kommt aus dem Griechischen (Krisis – krinein) und bedeutet: scheiden, unterscheiden, entscheiden. Die Krise ist der Zeitabschnitt, wo es sich erweist, in welche Richtung es weitergeht. In der Medizin wird der Begriff als den kritischen Wendepunkt einer Krankheit bezeichnet. Es ist ein **Scheidepunkt und Weichenstellung** – ein Entweder/oder. Etwas ist kritisch, wenn etwas auf dem Spiel steht. Eine Zeit der Gefährdung. In einer Krise entscheidet sich nach einer Zuspitzung der Situation der weitere Verlauf und der spätere Ausgang. Es besteht die Möglichkeit, dass sich die Situation so verschärft und so zuspitzt, dass sie schwer beherrschbar wird und einen katastrophalen Verlauf nimmt (Katastrophe bedeutet wörtlich Niedergang). Eine Krise ist ein Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung – eine Weggabelung. In einer Krise kann eine akute Gefahr für Menschen, Lebewesen, für die Umwelt, Vermögenswerte oder für Organisationen bestehen. Im Chinesischen besteht hier ein Doppelzeichen: Wei = Gefahr und ji: Gelegenheit. Dies ist die Bedeutung von Krise im engeren Sinne des Wortes: Bedrohung und Gefahr.



Umstellungskrise / Störung: In einem weiteren Sinn bedeutet Krise auch ein 'Hineingeworfensein' in eine ungewollte und ungeplante Veränderung. Vor eine Situation gestellt zu sein, wo man nicht einfach in der gewohnten Weise weitergehen kann und wo die reguläre Geschäftstätigkeit stark beeinträchtigt wird. Ein radikaler Moment der Herausforderung. Man wird aus der gewohnten Bahn geworfen. Eine Krise zerstört bisherige Konzepte oder nimmt uns bestehende und bewährte Konzepte teilweise aus der Hand. Erforderlich ist eine zeitgerechte Umstellung und Adaption an die neue Situation. Bei dieser Art von Krise geht es weniger um eine akute Bedrohung, als vielmehr um ungewohnte Zustände, die neue Wege und neues Verhalten erfordern.



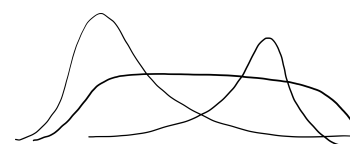
Der Begriff Krise wird auch im Sinn von **Entwicklungskrise** verwendet. Eine Veränderung der Lebensumstände oder des Kontexts (z.B.: Pensionierung, Pubertät, Arbeitslosigkeit). Im Kern sind es keine eigentlichen Krisen, sondern es handelt sich um grundlegende Adaption. Die Aufgabe besteht darin, diese neuen Umstände zu integrieren. Eine gelungene Umstellung führt zu Neugestaltung und Neuausrichtung auf anderer Schiene; andernfalls erfolgt Chronifizierung, Rückzug, Resignation oder Depression.



Typische Merkmale von Krisen sind:

- Monolithischer Charakter der Situation: Ich muss mich dem stellen, ich kann nicht ausweichen. Radikale Unausweichlichkeit
- Gefühl der Bedrohung
- Begrenzte Möglichkeit der Steuerbarkeit. Eventuell: Überforderung
- Unsicherheit und Ungewissheit
- Notwendigkeit von Handlungsentscheidungen
- Druck, Anpassung, Mobilisierung von Kräften
- Orientierungslosigkeit und Hilflosigkeit: Nicht weiterwissen in noch unentschiedener Situation
- Fehlen der Mittel; Versagen der üblichen, gewohnten, bekannten Hilfsmittel

Unterschiedliche Verläufe von Krisen



Krisen können akut und kurz, aber auch langandauernd sein.

Quelle: Längle, Seminarunterlagen

a. Führung in der Krise: Es-Dimension

- *Erkennen, was zu tun ist.* Erkennen, was das 'Gesollte' der Situation ist. Dinge an die Hand nehmen. Zupackender Problemlöser sein. Unterscheidung von Beeinflussbarem und Nicht Beeinflussbarem. Sich auf das Beeinflussbare konzentrieren. Freiräume nützen. In der Handlung bleiben.
- *Direkte Führung.* Akut- und Notsituationen brauchen direktive Führung. Anordnung und Kontrolle. Sofortiges Einschreiten. Entscheiden durch gestaltendes Handeln.
- *Agieren und reagieren.* In chaotischen Phasen handeln und beobachten, welche Lösungen greifen. Handeln und reagieren bis sich mehr Klarheit einstellt. Oberstes Ziel: Den chaotischen Zustand möglichst rasch wieder in einen 'kontrollierten' Zustand zurückführen.
- *Entscheiden.* Lieber zeitnah entscheiden als falsch entscheiden oder sehr lang für richtigen Entscheid warten. Entscheide nach eigenem bestem Wissen und Gewissen selbst treffen. Mut und Bewusstsein von Grenzen. Spüren, wo Entscheide abgeholt oder abgestimmt werden müssen und wo nicht. Entscheiden zur Reduktion der Komplexität.
- *Mit dem kochen, was da ist.* Kühlschranksprinzip. Verfügbare Mittel als Basis für das Handeln. Mit den verfügbaren Mitteln ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielen. Bestehende Kontakte und Unterstützungsmöglichkeiten nutzen (→ *Effectuation*).
- *Umstellung.* In Störungs- und Umstellungskrisen gilt es rasch die notwendigen Anpassungen an die Hand zu nehmen, damit der Betrieb auch in der neuen Situation mit erschwerten Umständen weiter funktionieren kann. Dies bedeutet oft erheblichen organisatorischen und konzeptionellen Aufwand – nicht nur inhaltlich, sondern auch bezüglich Schulung und Kommunikation.
- *Vorausschauen.* Denken in Szenarien und Risiken. Sich möglichst wenig überraschen lassen. Eventualplanung (Wenn-Dann-Pläne erstellen), um in der Situation möglichst rasch und wirkungsvoll handeln zu können.
- *Rollende Planung.* Schritt-für-Schritt-Vorgehen. Immer wieder die aktuelle Situation analysieren und erkennen, was getan werden muss. Sich nicht davor scheuen, die Meinung zu ändern, wenn man erkennt, dass der Plan nicht funktioniert. Denken in Phasen. Kompetenz-Illusion als Gefahr: Vorstellung alles im Griff haben zu können.
- *Detaillierte und abgestimmte Pläne* mit Alternativen entwickeln. Abstimmen der unterschiedlichen Fachkonzepte der einzelnen Disziplinen.
- *Taskforce bilden.* Harter Kern von Fachleuten; Experten beziehen. Ausserordentliche Situationen brauchen ausserordentliche Lösungen.
- *Kurze Abstimmungsschlaufen.* Sich regelmässig treffen, abstimmen und ausrichten. Miteinander verbunden bleiben.
- *Teamarbeit.* Das Meistern von komplexen oder chaotischen Situationen braucht Teamwork, Interdisziplinarität, Diskurs und kollektive Intelligenz. Streiten bis zum Entscheid – dann den Entscheid gemeinsam tragen und umsetzen. Stärkenorientierter Einsatz. Für die schwierigsten Aufgaben Teams einsetzen.
- *Regelmässigen Schritt zurück machen.* Den Blick auf das Ganze und das eigene Handeln richten. Das Wesentliche im Blick halten. Für sich alleine und gemeinsam.
- *Rasches Lernen.* Aus den gemachten Erfahrungen lernen. Reflektieren, Debriefing. Rasch Wissen und Kompetenz aufbauen bzw. von aussen dazuholen.
- *Schutzmassnahmen ergreifen,* um weitere Schäden möglichst zu verhindern.
- *Ruhe und Pragmatismus.* Satz von Bundesrat Berset, der zur Formel wurde: «Handeln – so schnell wie möglich und so langsam wie nötig». Besonnenheit. Pragmatismus, aber keine Schnellschüsse. Manchmal ist es am besten, nichts zu tun, zu schauen und abzuwarten. Nicht-Tun heisst nicht Nichts-Tun!
- *Priorisierung.* Problemfelder und Entwicklungen erkennen und priorisieren. Erkennen, was warten kann. Erkennen, wo 80/20 ausreicht, und wo es 100% braucht. Rechtzeitigkeit und gut genug als Grundprinzip. Reduzieren, weglassen.

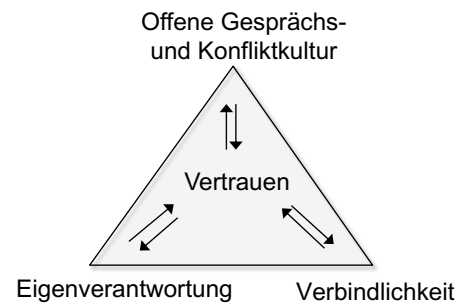
6.2.3 Merkmale einer starken Kultur

Es gibt keine – per se – richtige oder falsche Kultur. Vielmehr stellt sich die Frage, wie funktional oder dysfunktional die Kultur hinsichtlich aktueller oder zukünftiger Herausforderungen ist. Und welche positiven oder negativen Wirkungen von einer Kultur auf das Umfeld ausgehen.

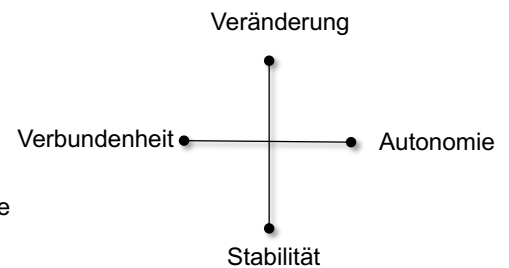
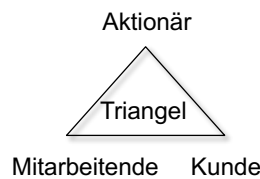
Nichtsdestotrotz gibt es meines Erachtens typische Merkmale einer starken und reifen Kultur:

- *Profil und Stabilität*: Eine starke Kultur hat Profil, ist aber gleichzeitig hoch flexibel. Sie zeichnet sich durch Prägnanz (Eindeutigkeit und Klarheit) und Stabilität im Zeitverlauf aus (Persistenz). Starke Kulturen sind tief verankert (Selbstverständlichkeit) und werden von vielen Mitarbeitenden getragen.
- Das *Kerndreieck* einer starken Kultur ist: Eigenverantwortung, Verbindlichkeit, offene Gesprächs- und Konfliktkultur. Vertrauen spielt dabei die zentrale Rolle.
- *Breit abgestützte Verantwortungsübernahme* und Mut, Neues ausprobieren.
- *Differenzverträglichkeit* und Erfahrungsoffenheit.
- *Kultivierter Umgang/Stil*: Starke Kulturen zeigen sich vor allem in einem 'kultivierten' Verhalten in ausserordentlichen Situationen wie Konflikten und Krisen oder bei Fehlern und Normverstössen sowie im Umgang mit Diversivität.

Kerndreieck einer starken Kultur



- *Bewusster Umgang mit Zielkonflikten*, Mehrdeutigkeiten, Spannungsfeldern, Widersprüchlichkeiten (Ambiguitätstoleranz). Klassische Spannungsfelder und Zielkonflikte sind der Zieltriangel sowie die Polaritäten Stabilität/Veränderung und Autonomie und Verbundenheit.



- *Hohes Bewusstsein*, Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbsterneuerung. Kulturen müssen sich weiterentwickeln. Die Erfahrung zeigt: Die zentrale Voraussetzung für die Entwicklung einer starken Kultur ist der Bewusstseinszustand auf oberster Führungsebene (→ 9.5.5 Entwicklungsstufenmodell nach Cook-Greuter).
- *Ethik*: Starke Kulturen ermöglichen ethisches Handeln. Es besteht eine grosse gemeinsame Wertebasis.
- Starke Kulturen sind *verinnerlicht und authentisch*. Kulturprogramme, die nur neue Werte oder Normen verkünden und ausrollen, erzielen in aller Regel keine nachhaltige Wirkung. Neue Arbeitsweisen und Kulturelemente müssen tiefe Wurzeln schlagen können. Oder bildlich gesprochen: Oberflächliche Wurzeln müssen ständig gegossen werden. Solange die Führungskräfte jeden Tag mit dem Gartenschlauch dastehen, ist alles in Ordnung. Aber bei nachlassender Aufmerksamkeit trocknen die neuen Pflanzen aus, verkümmern und sterben letztlich aus. Andere Pflanzen, die man zurückgeschnitten hatte, aber die tiefer verwurzelt waren, beginnen alles wieder zu überwuchern. In der Praxis der Kulturentwicklung bedeutet dies dreierlei:

1. Neue Kulturelemente und Normen müssen auf *Werten* gründen, zum Unternehmen und dem Geschäft passen sowie Sinn machen. Denn mündige Menschen befolgen Regeln nicht einfach durch ihr Gegebensein, sondern erst nach verantwortlicher Prüfung (Sinn). Eine Norm, die nicht auf einem *Wert* gründet, hat keine wirkliche Bindekraft.
2. Erfahrungslernen: Neue Ansätze sinken üblicherweise erst in eine Kultur ein, nachdem sie sich bewährt haben und den alten Methoden überlegen sind. Wenn man erfahren hat, dass es funktioniert.
3. Nachhaltige Verankerung in Systemen (z.B. Anreiz- und HR-Systeme) und Personalentscheidung (Besetzung von Schlüsselpositionen, Rekrutierung, Beförderung). Hier kommt das HR wesentlich ins Spiel (→ Kap. 8.5).

6.2.4 Dysfunktionale Wirkung von Kultur / Sinn der Kulturentwicklung

Kulturen geben Orientierung, Halt und Identität. Die Kultur ist das Öl im Getriebe und ist ein wichtiger Enabler für Veränderungen. Wie in den bisherigen Kapiteln bereits mehrfach ausgeführt wurde, haben Kulturen aber auch zahlreiche problematische Wesensmerkmale, die dazu führen, dass notwendige Veränderungen erschwert oder gar verhindert werden:

- Dysfunktionale (explizite oder implizite) Regeln, Normen
- Dysfunktionale Verhaltensmuster und Gewohnheiten
- Kollektive Glaubenssätze und Wirklichkeitskonstruktionen (kollektives Bewusstsein)
- Anpassungsdruck. Das Wesen von Normen ist der Druck zur Konformität

Konkret kann sich das beispielsweise wie folgt äussern:

- Neue Ideen und Innovation werden im Keim erstickt
- Zu hohe Selbstzufriedenheit, Know-How-Haltung und Reibungsverluste
- Notwendige Kritik wird zurückgehalten oder nicht zugelassen
- Denken in Hierarchien und Abteilungen. Innenorientierung und Bürokratismus

Kulturen wirken auch als Handbremse und als Immunsystem gegen Veränderungen und führen nicht selten zu beträchtlichem Beharrungsvermögen. Kulturen wirken stabilisierend. Die Systemtheorie beschreibt diese Zusammenhänge sehr überzeugend (→ 9.3.2). Aus diesem Grund muss die bestehende Kultur laufend reflektiert und an sich verändernde Verhältnisse und Herausforderungen angepasst werden. Das ist letztlich der Sinn von Kulturentwicklung.

Culture eats strategy
for breakfast, latest
for lunch.
Drucker

Sinn und Notwendigkeit von Kulturentwicklung

Der Fokus von Kulturentwicklung ist es, sowohl auf der individuellen als auch auf der kollektiven Ebene:

- Neue Normen, Regeln, Werte und Fähigkeiten zu entwickeln, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein
- Neues Bewusstsein und Selbstverständnis zu entwickeln (*vertikale Entwicklung* → 9.5.4)
- Dysfunktionale Muster zu erkennen und aufzulösen.

Eine Weiterentwicklung der Kultur ist insbesondere bei den folgenden Fragestellungen entscheidend:

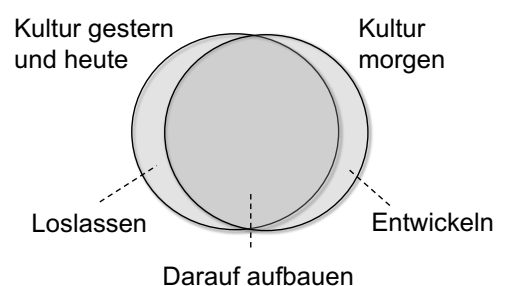
- Veränderung in Strategie, Geschäftsmodell, Marktbearbeitung, Organisation, neue Technologien, damit die beabsichtigte Wirkung auch tatsächlich eintreten kann (→ *Kap. 1 systemisches Organisationsmodell*)
- Weiterentwicklung der bestehenden Kultur, um den aktuellen und zukünftigen Fragestellungen gewachsen zu sein (z.B. im VUKA-Kontext).
- Fusionen, Übernahmen, internationale Zusammenarbeit

Eine Kulturentwicklung ist also immer dann angesagt, wenn man glaubt, dass die bestehenden Verhaltensmuster in Zukunft nicht mehr erfolgreich sein werden. Im Zentrum steht dabei die Frage:

»Welche Kulturmerkmale (Haltungen, Verhalten, Muster) müssen wir loslassen, bewahren, (neu) entwickeln, um – den zukünftigen Herausforderungen Rechnung tragend – auch in Zukunft erfolgreich zu sein?«

Das ist die Sinnfrage. Meist sind es nur wenige Kulturelemente, die für die Zukunft hinderlich sind. Fokus ist der Schlüssel zur erfolgreichen Kulturentwicklung! Das Würdigen der bisherigen Kultur unter den damaligen Rahmenbedingungen ist dabei ein wichtiger Schritt.

Grundmodell der Kulturentwicklung



Elemente einer lernenden Organisation

1. Attraktives Zukunftsbild

- Sinn-Werte-Visions-Orientierung
- *Gemeinsames* Verständnis über Ziele, Ausrichtung und Werte und Unterschiede zulassen (gleiche Sprache – unterschiedliche Dialekte)

2. Unterstützendes Betriebsklima/Kultur

- Vertrauenskultur
- Angstfreier Raum
- Respekt und Wertschätzung
- Offene Gesprächs- und Konfliktkultur. Diversivität und Diskurs
- Gut funktionierendes Informations- und Kommunikationssystem, Transparenz

3. Lernfähigkeit / Reflexions- und Feedbackkultur

- Wissenstransfer – voneinander lernen und profitieren
- Individuelles Lernen und Lernen im Team (ein Team ist mehr als die Summe der Mitglieder)
- Positive, offene und lernfördernde Atmosphäre
- Feedback geben und einholen: eine Selbstverständlichkeit
- Strukturierter und informeller Erfahrungsaustausch
- Coachingkultur und Mentorship – Blick auf Entwicklung und Förderung
- Aus Schwierigkeiten und Fehlern lernen (Fehlerkultur)
- Learner-Haltung und Erfahrungsoffenheit
- Anpassung des eigenen Denkens an neue Erfahrungen und Gegebenheiten (Akkommodation)

4. Systematische Arbeit *am* System / Muster brechen

- Systematische Arbeit *am* System. Gewohnheiten hinterfragen. Permanentes Kurvenfahren
- Phänomenologische Offenheit nach innen und aussen. Entwicklungen und Trends erkennen.
- Kontinuierliches Optimieren des Bestehenden und nötige Prozessmusterwechsel vornehmen.
- Lernen erster und zweiter Ordnung (Paradigmenwechsel). Mut, eingefahrene Muster zu verlassen und Neues auszuprobieren. Notwendige Veränderungen rechtzeitig einleiten
- Handeln in Form von Experimenten: Ausprobieren, lernen, adaptieren. Scheitern dürfen
- Suffizienz: Kunst des Weglassens. Systematische Müllabfuhr

5. Verantwortungsübernahme

- Eigenverantwortung und Eigeninitiative auf allen Stufen
- Handlungsspielräume kennen und nützen
- Möglichst viele (alle) arbeiten auch *am* System
- Bewegen und Entwicklung gestalten
- Grenzgänger sein: "Wissen, wie weit man zu weit gehen kann"

6. Verbunden sein

- Denken in Zusammenhängen
- Das Ganze sehen (Abschied vom „Silodenken“). Autonomie und Verbundenheit
- Verantwortung fürs Ganze
- Kooperation und Vernetzung. Kollektive Intelligenz. Co-Kreation

7. Ambiguitätstoleranz

- Lernen, mit Widersprüchen, Unsicherheiten, Unschärfen und Schwebezuständen umzugehen
- Investition in Stabilität – Referenzpunkte definiert

8. Geeigneter organisationaler Rahmen / strukturelle Flexibilität

- Flexible und anpassungsfähige Strukturen und Systeme
- Entscheidungsspielräume
- Duales Betriebssystem / Gefässe zur Mitwirkung
- Agile Methoden, Projektorganisation, Rollen, flache Hierarchien
- Zeitgemässe Führung und Strategiearbeit

Angelehnt an: Göpf Hasenfratz

7. Selbstführung in Veränderungen

7.1 Führung beginnt bei sich

Phasen von intensivem Wandel sind anspruchsvoll. Veränderungen fordern, belasten, reiben auf und bringen mich als Führungskraft und Berater oft auch an Grenzen.

Führen in Veränderungen bedeutet...

- Zeit- und Erwartungsdruck, Verantwortung
- Dauerbelastung, Mehrfachbelastung, Stress
- Zielkonflikte, Spannungsfelder, Komplexität
- Widerstände, Konflikte, Murren
- Umgang mit Emotionen: Ängsten, Unsicherheiten, Ärger, Trauer, Ohnmacht etc.
- Krisenhafte, stürmische, turbulente Phasen
- Unerwartetes, Widrigkeiten, Rückschläge
- Oft unklare Richtung oder unklarer Weg
- Nebeneinander von operativem Geschäft und Wandel
- Eigene Betroffenheit, Emotionen und Unsicherheit, Sandwichrolle
- Erfolg und Scheitern als schmaler Grat
- Unfertige Zustände aushalten und zumuten
- Fels in der Brandung sein: Hinstehen und aushalten können. Geduld haben
- Halt und Orientierung geben
- Ungewissheiten aushalten
- Vertrauen, zutrauen, Glaubwürdigkeit
- Projektionsfläche und Blitzableiter sein
- Missverstanden werden
- Entscheiden unter Ungewissheit
- Überzeugen, Sinn vermitteln, Sogwirkung
- Menschen und Herzen erreichen
- Sehen, wo die Menschen stehen und was sie brauchen
- Richtung geben, Menschen bewegen
- Anspruchsvolle Gespräche führen
- Vermischung Arbeit / Privatleben

Ob Veränderungsvorhaben gelingen, hängt oft von der Qualität der Führung ab. *Engagierte, beherrzte Führung, die sich persönlich einlässt, ist die entscheidende Kraft in Veränderungsprozessen.* Es ist die Führungskraft als Person, die den Unterschied macht: Selbstvertrauen, Mut und Demut. Gelassenheit, Frustrationstoleranz, Ambiguitätstoleranz. Und die Fähigkeit so zu kommunizieren, dass Menschen erreicht werden. Neben einer hohen Sozialkompetenz erfordert dies innere Stabilität, Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen, Mut, einen kühlen Kopf bewahren können und einen langen Atem haben. Ein wichtiger Schlüssel dazu ist gute *Selbstführung*: die Fähigkeit den eigenen Zustand, seine Emotionen, Gedanken und sein Verhalten zu regulieren. Mit Druck, Stress, Ungewissheit, Rückschlägen, Zweifeln und Selbstzweifel umgehen zu können. In der eigenen Kraft zu bleiben (*Führungskraft*), sich immer wieder zu sortieren, Klarheit zu gewinnen und auszurichten. Sein Boot ausgerichtet zu halten. Mit Frustrationen und Rückschlägen umzugehen und sich nicht entmutigen zu lassen. Neben dem Handeln im Aussen ist immer auch das *'Inner Game'* zu meistern: der kompetente Umgang mit sich selber. Selbstführung ist der Kern von wirkungsvoller Change Führung und Beratung.

Damit das gelingt, ist eine gute Selbstkenntnis zentral. Wissen, wie ich 'ticke' und wie ich unter Druck und Stress reagiere. Change ruft die inneren impliziten Regisseure auf den Plan: Antreiber, Ego, Stressmuster. Je besser ich mich kenne und verstehe, umso eher gelingt es mir, in konkreten Situationen zu wissen, was mit mir gerade los ist. Seine persönlichen Aufpassfelder, Fallgruben und Verführungen, aber auch seine zentralen Werte zu kennen, ist zentral. Denn dies hilft, auch unter anspruchsvollen Bedingungen bewusst und gut führen und handeln zu können. Die eigene Person – nicht Tools und Methoden – wirken in Veränderungen. Change Führung ist nicht Technik, sondern personales Gestalten. Und dieses beginnt bei sich. Die intrapersonelle Kompetenz ist die Voraussetzung für die interpersonelle Kompetenz. Der Schlüssel liegt in mir.

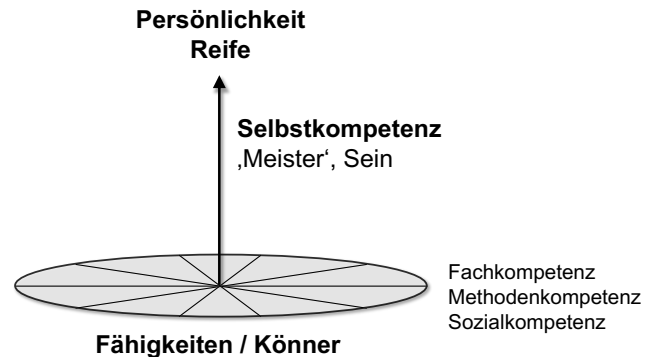
Die ehrliche Auseinandersetzung mit sich selbst als Führungskraft oder Berater ist zentral. Nicht in Allgemeinplätze zu flüchten, wie *man* Wandel managen sollte – sondern ehrlich und selbstkritisch hinzuschauen und sich selber nichts vorzumachen – von den persönlichen Möglichkeiten und Begrenzungen auszugehen.

Aus dem, was wir sind, müssen wir Kapital schlagen; sonst sind wir immer damit beschäftigt, das auszugleichen, was wir nicht sind
Bernhard Schibalski

Dieses Kapitel soll diese Auseinandersetzung mit sich selbst unterstützen.

7.4 Selbstkompetenz

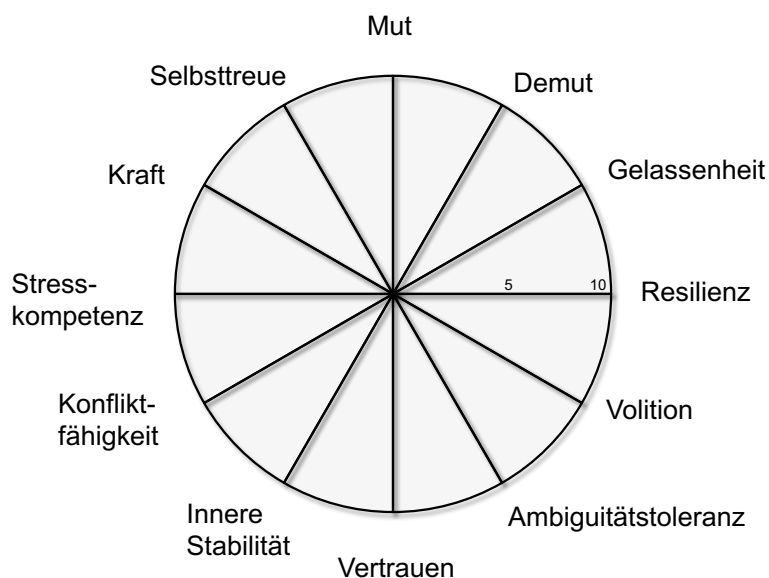
Der Begriff Selbstkompetenz fasst alle Aspekte zusammen, die sich auf die innere Stärke beziehen. In den Kampfsportarten – wie zum Beispiel im Judo – gibt es farbige und schwarze Gürtel. Bei den Graden der farbigen Gürtel geht es um die Wurftechniken – also um technische Fähigkeiten. Wer den höchsten farbigen Gürtel erreicht hat, gilt als Köhner. Darauf folgen zehn (!) schwarze Gürtel. Das sind die Meistergrade (Dan-Grade). Hier steht die Persönlichkeit und nicht mehr die Technik im Vordergrund. Meister jeglicher Disziplinen (z.B. Chirurgen, Schiffskapitäne, Geigenspieler) zeichnen sich dadurch aus, dass es ihnen auch unter erschwerten Bedingungen möglich ist, ihr Können abzurufen. Das setzt eine gereifte und entwickelte Persönlichkeit voraus. Wenn der Mensch weniger ist als er kann, versagt im entscheidenden Augenblick meist sein Können. Diese Unterscheidung der horizontalen und vertikalen Entwicklung erachte ich als zentral (*→ siehe auch Kap. 9.5.4*).



Im Folgenden werden zunächst zwölf Felder der Selbstkompetenz beschrieben. Anschliessend folgen Ausführungen zum Thema persönlicher Autorität. Weiter werden zentrale Themen der Selbstkompetenz wie Geist, Bewusstsein, Mut und Halt beschrieben. Abschliessend und zusammenfassend werden die drei Kraftzentren des Menschen beschrieben.

7.4.1 Felder der Selbstkompetenz

Aus dem weiten Feld der Selbstkompetenz scheinen mir die folgenden zwölf Felder im Kontext von Veränderungen besonders bedeutsam zu sein:



Beschreibung der Felder:

1. **Mut, Selbstvertrauen und Selbstsicherheit:** Beherztheit – das Risiko wagen. Angst und Herzklopfen überwinden. Mut bedeutet, Angst in Kauf nehmen, um den Schritt mit sich über eine Gefahr hinweg zu machen. Kraftgefühl, sich einer Gefahr gewachsen fühlen. Zivilcourage: Dinge aussprechen und Themen ansprechen. Grenzgänger sein – sich in unvertrautem und unbekanntem Gelände bewegen können. Unter Unsicherheit entscheiden. Selbstvertrauen ist das Vertrauen in das eigene Können – Vertrauen in das Durchhaltevermögen der eigenen Fähigkeiten auf der Basis von gemachten Erfahrungen. Selbstsicherheit ist mehrfach erprobtes und bestätigtes Selbstvertrauen.

8.5 Die Person des Beraters

Beratung in Veränderungsprozessen heisst, Verantwortung zu übernehmen und sich persönlich einzulassen. Theorien und Konzepte sind hilfreich, letztlich spielt jedoch die eigene Erfahrung und die eigene Person als Berater die zentrale Rolle. Beratung lebt von Vertrauen und Anschlussfähigkeit. Damit spielen Beziehungsfähigkeit sowie Sozial- und Selbstkompetenz eine zentrale Rolle. Basis dazu ist natürlich eine reflektierte Persönlichkeit. In diesem Kapitel steht deshalb die Person des Beraters im Zentrum.

8.5.1 Drei Perspektiven auf Beratung

Man kann die Beratung aus drei Perspektiven betrachten:

Drei Perspektiven auf Beratung

Was	Was ich tue... Handlungen
Wie	Wie ich es tue... Methoden, Techniken und Werkzeuge Haltung
Grund	Wovon ich mich leiten lasse... („Betriebssystem“) <ul style="list-style-type: none">• Prägungen, Erfahrungen, Überzeugungen, Brillen• Konzepte, Landkarten zu Wandel und Organisation• Menschenbild• Professionelles Selbstverständnis• Beratungsphilosophie, Prinzipien• Theoretisches Fundament• Ich als Person (Haltungen, Werte, Motive, implizite Regisseure, Bewusstsein, Zustand, Typ, Selbst)

Der dritte Aspekt ist besonders interessant, denn nur wer ein gutes Fundament hat, trägt auch unter Belastung und Druck. Der *Grund* des Handelns ist quasi das Betriebssystem für das eigene Handeln. Ich erachte es als wichtig zu wissen, wovon ich mich in meinem Handeln als Berater leiten lasse. Dazu gehört, sein persönliches professionelles Selbstverständnis und seine Beratungsphilosophie gut reflektiert zu haben – auch auf der Basis der dafür zugrundeliegenden Theorien und Menschen- und Weltbilder. Die Wirkung gründet meistens auf dieser Ebene.

Dreiklang

Zudem existiert ein Dreiklang. Das persönliche Beratungselbstverständnis steht auf der Basis der persönlichen Fähigkeiten und Erfahrung sowie der eigenen Persönlichkeit. Dieser Dreiklang in Bezug auf die eigene Funktion (z.B. externe Berater oder HR BP) ist die Voraussetzung für Authentizität, Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit.

Nachfolgend werden diese drei Aspekte beschrieben. Weiter unten folgen dann Ausführungen zum theoretischen Fundament der Changeberatung – also der eigenen 'beraterischen Heimat'.



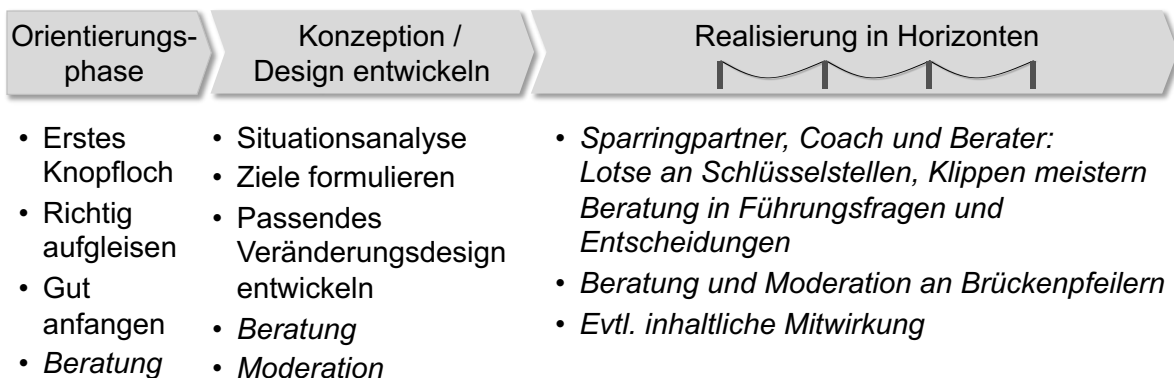
8.7 Beratungsprozess

Der Beratungsprozess verläuft entlang einer inneren Logik. Ich möchte an dieser Stelle jedoch nicht den generellen Beratungsprozess beschreiben – dafür gibt es hinreichend Literatur. Vielmehr möchte ich einen Überblick über die Beratung im Projektverlauf geben und zwei besonders zentrale Elemente des Beratungsprozesses beschreiben: die Orientierungsphase (das 'erste Knopfloch') und das Contracting. Diese beiden frühen Elemente im Beratungsprozess sind für den Verlauf der Beratung massgeblich entscheidend.

8.7.1 Beratung im Projektverlauf – Überblick

Die Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen kann anhand des in Kap. 4.5 beschriebenen Phasenmodells verdeutlicht werden:

Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen



In der Orientierungs- und Konzeptionsphase geht es in der Beratungsfunktion primär darum, das Vorhaben richtig aufzugleisen und das passende *Veränderungsdesign* zu entwickeln. Die Rolle des Beraters liegt in diesen ersten Phasen im Einbringen der Change-Expertise und in der Workshop-Moderation. Manchmal kommt auch schon in der frühen Phase eine spezialisierte Beratung wie beispielsweise die Strategieberatung zum Einsatz.

Das passende Veränderungsdesign ist das A und O für die erfolgreiche Durchführung des Veränderungsvorhabens. Das Erarbeiten des passenden Designs ist aus meiner Erfahrung immer eine Co-Kreation: ein Zusammenspiel von internem Knowhow und Change-Expertise.

Internes Knowhow	Change-Expertise
<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsinterne Gegebenheit • Kenntnis der Geschichte und Kultur • Personelles • Marktkenntnisse • Branchenkenntnisse • Fachkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungsdesign entwickeln • Veränderungsarchitektur • Wandel gestalten, Veränderungsmanagement • Führung, Kultur, Konflikte • Involvierung, Kommunikation • Meistern kritischer Phasen

Während der Realisierungsphase verlagert sich die Rolle des Beraters oft zum Sparringpartner und Coach für Führungsfragen und Entscheidungen sowie zum Lotsen an Schlüsselstellen, um Klippen zu umfahren und Schwierigkeiten zu meistern. Bei den definierten Brückenpfeilern (z.B. Reviews) steht oft wieder die Moderations- und Beratungsfunktion im Vordergrund. Je nach Art des Veränderungsprozesses und Kompetenz des Beraters kann auch eine inhaltliche Mitwirkung erfolgen. Klassische Beispiele sind Führungs- und Teamentwicklung, Konfliktklärung, Coaching von Führungskräften (spezialisierte Beratungen). Hier kommen oft auch weitere Berater ins Spiel.

Im Folgenden werden nun die Orientierungsphase sowie das Contracting beschrieben.

9. Theoretische Grundlagen

9.1 Überblick

In diesem neunten Kapitel werden ausgewählte grundlegende Paradigmen und Theorien für das Veränderungsmanagement beschrieben. Führung und Beratung in Veränderungen braucht ein solides Fundament. Einen schlüssigen theoretischer Bezugsrahmen. Die folgenden Kapitel geben einen groben Überblick über wesentliche Theorien. Am Ende jedes Kapitels werden jeweils die Haupterkenntnisse und Schlussfolgerungen für die Führung und Beratung in Veränderungsprozessen dargestellt. Die Ausführungen zu den einzelnen Theorien müssen aus Platzgründen relativ knappgehalten werden. Die Erklärungen sollen jedoch als Einstiegshilfen und Türöffner für eine allfällige Vertiefung mithilfe der einschlägigen Literatur dienen. Und vielleicht wecken die Ausführungen auch Neugier und Interesse, sich mit einer dieser Theorien vertiefter auseinanderzusetzen.

9.2 Existenzanalyse

9.2.1 Einführung und Überblick

Die Existenzanalyse (EA) gründet auf der Logotherapie von Viktor Frankl. Darauf aufbauend hat Alfried Längle die Existenzanalyse zu einer differenzierten Theorie mit einem soliden philosophischen Fundament entwickelt. Die Existenzanalyse eignet sich aufgrund ihrer Ganzheitlichkeit und ihrer geistig-personalen Grundorientierung ausgesprochen gut für die Führungs- und Beratungsarbeit. So sind Themen wie beispielsweise Sinn, Verantwortung, Vertrauen, Authentizität, Werte und Motivation zentrale Aspekte. Die Existenzanalyse vertritt ein humanistisches Weltbild und hat das Wesen des Menschen sehr differenziert im Blick. Meines Erachtens ist die EA, aufgrund ihrer Breite und Tiefe sowie der konsequenten Ausrichtung auf das Wesen von Menschen und den Blick auf das Individuum, ein zentraler Bezugsrahmen für die Führung und das Veränderungsmanagement. Im Folgenden werden wesentliche Elemente der EA zusammengefasst. Auf eine ausführlichere Beschreibung der EA verzichte ich an dieser Stelle und verweise auf mein zweites Buch ‚Herausforderung Selbstführung‘ oder auf meine Website, wo sich ein ausführlicher Artikel zum Thema Existenzanalyse befindet.

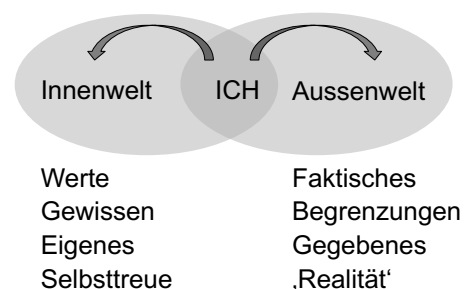
9.2.2 Wesentliche Elemente der Existenzanalyse

Nachfolgend werden einige besonders wesentliche Konzepte und Inhalte der EA aus Sicht Organisationsentwicklung, Führung und Beratung beschrieben (Längle 2013).

a. Doppelbezüglichkeit / existenzielle Wende / phänomenologische Offenheit

Das Basistheorem der Existenzanalyse besagt, dass Menschen und Organisationen immer in zwei Bezügen stehen: In der Aussenwelt und in der Innenwelt. Frankl betont: «Der Mensch ist immer Befragter des Lebens». Diese Doppelbezüglichkeit erfordert einerseits eine phänomenologische Offenheit nach aussen: sich von der Situation anfragen lassen. Das Erkennen der Fragen, mit welchen man sich auseinandersetzen muss. Und andererseits eine personale Eigenaktivität: die innere Zustimmung. Dies bedingt einen kontinuierlichen inneren und äusseren Dialog. Auf diesem Konzept basieren die Themen Entscheidung und Verantwortung: Verantwortung = Antwort geben (Responsibility = able to respond). Zentral ist: man kann nicht nicht-antworten. Ist man sich der Frage gewahr, ist antworten unvermeidlich. Selbstverständlich kann man wegschauen und bewusst nicht hinschauen, um allfällige unangenehme Fragen zu umgehen. Dass dies nicht funktioniert, versteht sich von selbst. Dies ist übrigens auch die Dynamik von Zimmer 1 («Schlafzimmer») des Vier-Zimmer-Modells des Wandels (→ Kap. 3.2 Vier Zimmer des Wandels).

Doppelbezüglichkeit



Mechanistisches Weltbild	Systemisches Weltbild
• Maschinenbild	• Organismusmodell
• Lineare Kausalketten; Ursache – Wirkung	• Vielfältige Wechselwirkung, zirkuläre Erklärungen Mobile-Effekt, Vernetzung
• Objektivität, <i>eine</i> Wahrheit	• Viele Wahrheiten, Wirklichkeitskonstruktion
• Einzelperson / Organisation	• Einzelperson / Organisation im systemischen Kontext
• Innerhalb von Disziplinen fassbar	• Viele Disziplinen umfassend
• Logik, Widerspruchsfreiheit, Ausschluss	• Integration von Widersprüchen Einbeziehung
• Entweder-oder	• Sowohl-als-auch; Und-Prinzip
• Rationalität, harte Fakten	• Integration von harten und weichen Faktoren (Emotionen, Intuition, Kommunikationsprozesse)
• Richtig/falsch; schuldig/unschuldig	• Kontextabhängigkeit, Nützlichkeit, Anschlussfähigkeit
• Genaueste Detailbetrachtung	• Zusammenhänge, Gesamtbild
• Messbarer, fixer Unterschied	• Sich unterscheiden, verändern
• Planung	• Entwicklung, Visionen
• Macher	• Entwickler, Gärtner, Kultivator, Impulsgeber, Coach
• Steuerung	• Selbststeuerung, Selbstorganisation
• Strukturdenken	• Prozessdenken
• Starre Regeln, Druck ausüben	• Impulse setzen, sich entwickeln lassen, Energien freisetzen, deblockieren
• Instruktion, Anordnung	• Fragen, Dialog, Diskussion, Reflexion, Lernen des Lernens
• Männliches Prinzip, Yang	• Weibliches Prinzip, Yin

Angelehnt an: Königswieser/Lutz (1992)

Beim Gestalten von Entwicklungsprozessen in sozialen Systemen geht es vorrangig um das Erfassen der groben Systemstruktur, also um das Erkennen der Komplexität und der Dynamik im System. Und meist weniger um das Analysieren einzelner Details mit möglichst hoher Schärfe.

c. Vier grundlegende Modelle

Für das Erklären von menschlichem und sozialem Verhalten werden immer – bewusst oder unbewusst – bestimmte Modelle zugrunde gelegt. König/Volmer (1999) unterscheiden vier grundlegende Modelle, die für die Entwicklung von Organisationen relevant sind:

- 1. Eigenschaftsmodell:** Das menschliche Tun wird als relativ stabile Eigenschaften erklärt „ich bin halt so...“
- 2. Maschinenmodell:** Menschen 'funktionieren' wie Maschinen, die steuer- und veränderbar sind. Beispielsweise über Verhaltenstraining oder über Anreizsysteme. Fehlende Motivation wird beispielsweise als Reaktion auf das Verhalten des Chefs, der nicht genügend motiviert, erklärt.
- 3. Handlungsmodell:** Menschen handeln und entscheiden bewusst. Menschen sind nicht nur auf äussere Reize reagierende, sondern handelnde Subjekte. Dies bedeutet, dass ihr Verhalten von Gedanken, persönlichen Zielen, Werten und Absichten, sowie von ihren Einstellungen, 'Brillen' und Denkstrukturen abhängt. Das Handlungsmodell ist durch zwei zentrale Thesen gekennzeichnet:
 - Menschen machen sich ein Bild von ihrer Wirklichkeit. Menschen nehmen die Realität immer mit ihren eigenen Augen (Brillen/Filter) wahr. Es gibt keine objektive Wahrnehmung. Dies ist der Aspekt des Konstruktivismus (→ Kap. 9.4 Konstruktivismus).
 - Menschen handeln in einer Situation aufgrund der Bedeutung, die sie dieser Situation geben. Thomas-Theorem: "Wenn die Menschen Situationen als real definieren, sind sie in ihren Konsequenzen real".