



Veränderung wollen!?

Dr. Kurt Schauer, November 2021

In Veränderungsprozessen kommt jede Organisation an jenen kritischen Punkt, an dem die Angst vor dem Verlust der scheinbar so guten Vergangenheit die Oberhand zu gewinnen droht. Es wird emotional und intensiv, denn immerhin würde mit dieser Veränderung die Zukunft gefährdet. Dagegen hilft nur eines: Rechtzeitig zuhören und die eigenen Bilder verändern. Geht es um Verzicht oder doch um Befreiung?!



Wenn Sie einen Veränderungsprozess in Ihrer Organisation verantworten, sind sie zweifellos oft mit der Tatsache konfrontiert, dass immer wieder starke Gegenstimmen auftreten, mit teils irrwitzigen Geschichten dahinter, wieso diese Veränderung bzw.

Entwicklung so auf keinen Fall gut für uns sein werde. Meist nervt das gewaltig, weil man ohnehin alle Hände voll zu tun hat, um den Prozess gut am Laufen zu halten und dann braucht man wirklich kein Störfeuer. Doch diese Geschichten enthalten zentrale Informationen: Viele haben schlicht Angst, dass Zukunft auf keinen Fall besser werden kann - speziell für sie selbst. Dies wird mit entsprechend drastischen und vor allem emotional starken Bildern beschrieben: „Worauf wir da verzichten müssen!“, „Das können wir uns ja überhaupt nicht leisten!“ und aus der aktuellen politischen

Diskussion: „Das ist ja ein Rückfall in die Steinzeit!“ usw. und so fort. Wenn wir auf der anderen Seite genervt sind und mit Sachargumenten dagegenhalten, ist das zwar verständlich, aber leider kontraproduktiv.

Was wir in einer solchen Situation tatsächlich machen sollten? Darauf gibt uns die Hirnforschung deutliche Hinweise:

- Einerseits ist es eine Tatsache, dass emotionale Betroffenheit (also Geschichten) viel rascher greift als rationale Überlegung (also Sachargumente). Früher hätte man gesagt, der Bauch hat schon entschieden, bevor ich überhaupt denken kann. Und genau das hat die Gehirnforschung auch bestätigt. Der Verstand schaltet sich bei einer Entscheidung erst nach ca. 900 Millisekunden ein und braucht damit drei- bis viermal so lange wie unsere „emotionale“ Erstreaktion.

Weitere Artikel finden Sie unter <https://zukunftsberater-changemanagement.at/denk-lounge/>



- Andererseits ist der Mensch etwas komplizierter gestrickt als wir das gerne mit unserer einfachen Logik zu erfassen glauben. Das Gehirn kann nämlich Gefühle gleichzeitig als positiv und negativ bewerten. Um ein einfaches Beispiel in Veränderungsprozessen zu zitieren: „Eigentlich will ich es schon, aber wer weiß, was die Kund*innen sagen werden.“ Auch hier gibt die Gehirnforschung eine klare Antwort, dass nämlich unser Gehirn tatsächlich beide Antworten, also positive und negative, auf dieselbe Frage gleichzeitig liefern kann und auch liefert. Der Grund liegt darin, dass beide „Qualitäten“ in unterschiedlichen Gehirnarealen verarbeitet werden. Als systemorientierter Mensch überrascht das ja nicht, aber unsere Denkschulen bevorzugen noch immer die Logik, dass etwas nicht gleichzeitig „A“ und „nicht-A“ sein könne.

Für das Gelingen von Veränderungsprozessen können wir aus diesen beiden Erkenntnissen der Hirnforschung auf jeden Fall folgende Anregungen mitnehmen:

- Die emotionalen Erstreaktionen der Menschen geben uns einen wichtigen Hinweis auf die wirklich relevanten Motive der Menschen und sind damit eine unschätzbare Quelle für die Gestaltung und Argumentation in Entwicklungsprozessen / Change Processes. Es gilt daher in den eigenen Bildern die dahinterliegenden Befürchtungen der anderen zu transformieren. Wenn wir das Bild des Eingangs erwähnten Verzichts aufgreifen, könnte die Transformation durch das Gegenbild der Befreiung gelingen. So kann z.B. eine alkoholabhängige Person nicht einfach verzichten, das führt sie über die Grenzen ihrer Möglichkeit. Was diese Person braucht, ist ein positives Gegenbild, das attraktiver ist als die aktuelle Situation und Unterstützung auf diesem Weg, um dieses neue Gegenbild überhaupt leben zu können. Es geht also nicht um Verzicht (nach dem Motto „sauf halt weniger“), sondern um die Befreiung aus einer Abhängigkeit, um die Befreiung aus der Angst die eigene Sucht nicht mehr verstecken zu können, ...
- Wenn nun rationale Bilder nur bei sehr reflektierten und selbstkontrollierten Menschen (aufgrund der rationalen Zweitreaktion) überhaupt greifen, weil eben die emotionale Erstreaktion schneller ist, dann ergibt sich auch daraus ein klarer Auftrag. Es geht darum, konsequent Bilder für den Veränderungsprozess zu schaffen, die eine positive emotionale Erstreaktion auslösen, ohne dass ich lange darüber nachdenken muss. Also Bilder, die attraktiver sind als das, das wir jetzt haben und dabei an das anschließt, was uns heute sehr wichtig erscheint. Dabei ist es egal, ob dieser Aspekt wirklich den Kern unseres Veränderungsanspruchs trifft. Es geht ausschließlich darum, immer wieder eine positive Erstreaktion zu erzeugen. Um ein aktuelles Beispiel aus dem Austrian World Summit 2021 von Arnold Schwarzenegger aufzugreifen: Schwarzenegger meint, dass er nun wirklich für die E-Mobilitätswende sei, weil der neue E-Ford 150 in 4,6 s - also um fast 2 s schneller - auf 100 km/h kommt als die fossile Variante und damit ein echtes Auto ist und kein Girly-Man-Auto mehr, wie die früheren E-Autos. Ob Ihnen nun alle Aspekte dieses Arguments gefallen, sei dahingestellt, wichtig ist einzig und allein, dass er damit für sich und eine vermutlich gar nicht so kleine Gruppe ann Menschen ein positives emotionales Bild zum Ausstieg aus der fossilen Mobilität geschaffen hat. Er

Weitere Artikel finden Sie unter <https://zukunftsbberater-changemanagement.at/denk-lounge/>



hinterlegt dabei den Wechsel hin zum E-Auto mit einem ganz starken emotionalen Bild und bietet keine Sachargumente wie dies bei den ersten (kleinen) E-Autos erfolgt. Hier wäre ja eher das Argument: „Ich suche keinen Parkplatz mehr und zahl auch nichts dafür!“

Dieses Beispiel habe ich bewusst gewählt, um hervorzuheben, dass es nicht darum geht, in einen Wettkampf immer größerer Emotionen einer Erregungsgesellschaft zu gehen - denn genau das könnte dieses Beispiel bei einem Gender-orientierten oder einem Energieeffizienz-orientierten Menschen auslösen. Es geht schlicht darum anzuerkennen, wie wir Menschen ticken und diese Erkenntnis für jene Entwicklungsprozesse auch zu nutzen, die wir verantworten. Die scheinbar „dummen“ und manchmal schier „unmöglichen“ Erstreaktionen werden so zu einer Quelle, um mehr Menschen im Veränderungsprozess mitzunehmen.

Falls dieser andere Blick auf Veränderungs- und Entwicklungsprozesse für Sie spannend ist und Sie gezielt neue Zugänge und Ressourcen heben wollen, wäre es mir eine Freude Sie als strategischer Sparing Partner dabei begleiten zu dürfen, getreu meinem Motto: **Menschen verbinden ∞ Zukunft gestalten**

Ihr Dr. Kurt Schauer