

STUDIE VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT

We want change! Oder?



Im Vorfeld der Veränderungsstudie hat das Institut für Zukunftspsychologie und Zukunftsmanagement (IZZ) auf der Basis von Vorstudien ein eigenes Kompetenzmodell entwickelt. Das Ergebnis unterteilt Veränderungskompetenz in vier Felder mit unterschiedlichen Einzelkompetenzen, die in der spezifischen Veränderungssituation jeweils passend gebündelt werden: Es werden genau die Kompetenzen aktiviert oder entwickelt, die nötig sind, um den spezifischen Veränderungsprozess erfolgreich zu durchlaufen.

Quelle: Thomas Druyen (Hrsg.): Die ultimative Herausforderung, Springer, Wiesbaden 2018

Die Welt verändert sich ständig – gefühlt sogar immer schneller. Und wir? Müssen wir uns auch verändern? Sind wir bereit dazu? Und können wir das überhaupt? Antworten dazu will eine aktuelle Zukunftsstudie geben – Martina Nohl hat sie für uns gelesen und überlegt, was die zentralen Erkenntnisse für Coaching und Training bedeuten.

Den meisten Deutschen ist völlig klar, dass sie in einer Zeit permanenten Wandels leben. Und eigentlich bewegen sie sich auch so natürlich und dynamisch wie Fische in diesem Wasser der Veränderung. Wir alle erbringen permanente Adaptionsleistungen an die Neuerungen aller Art, die uns jeden Tag herausfordern. Leider übersehen wir das gerne. Die bereits ausgebildeten Fähigkeiten, erfolgreich mit Veränderung umzugehen, werden daher auch nicht wertgeschätzt. Deshalb stehen **die Befürchtungen und Ängste im Blick auf die Veränderungen deutlich mehr im Fokus als die Freude und Lust am Wandel**. Sprich: Veränderung wird nicht gerade herbeigesehnt.

Das ist das erste zentrale Ergebnis der Studie zur Veränderungsberbereitschaft der Deutschen, für die das Institut für Zukunftspsychologie und Zukunftsmanagement (IZZ) im Auftrag der Allianz Lebensversicherung 2017 fast zweitausend Personen befragt hat (siehe Lesetipps rechts). Sie bestätigt damit das Ergebnis der Mutterstudie der Wochenzeitung »Die ZEIT« (siehe Kasten S. 8), die den Ausgangspunkt der Untersuchung bildet. In dieser wurde schon 2016 nach persönlichen Interviews mit 3.000 Deutschen festgestellt, dass die überwiegende Mehrheit – obwohl sie mit dem Ist-Zustand zufrieden ist – zwar positive Veränderungen herbeisehnt, aber nicht damit rechnet, dass die erwünschten Entwicklungen eintreten. Ihre Grundhaltung im Hinblick auf die Zukunft ist »negativ, passiv und resignativ«, so die Erkenntnis der Autoren damals.

Change als überfordernde Herausforderung

Die aktuelle Studie geht nun einen Schritt weiter und untersucht die Muster der Veränderungsbewältigung – also, wie Veränderung gelernt, gelebt und umgesetzt werden kann, aus welchen Kompetenzen

sich Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit zusammensetzt und wie diese bei den Probanden ausgeprägt sind. Außerdem stellt sie sich der Frage, was man von sogenannten Zukunftsoptimisten lernen kann, die diese proaktiven Veränderungskompetenzen besitzen.

Dieser detaillierte Blick auf das Thema macht die Studie, die im April 2018 veröffentlicht wurde, auch für Weiterbildungsprofis hoch spannend. Die Ergebnisse helfen selbst erfahrenen Veränderungsbegleitern, ihr Verständnis für Veränderung – und was eine solche für ihre Klienten, Kundinnen und Coachees bedeutet – zu vertiefen und ihr Angebot entsprechend weiterzuentwickeln.

Denn heute, da Veränderung zum Alltag wird – während sie gefühlt die Bewältigungskapazität der meisten Menschen sprengt –, werden Trainer, Berater und Coachs zu Schlüsselpersonen: Sie können Soforthilfe leisten, indem sie Menschen helfen, ihre Veränderung besser zu verstehen. Dazu gehört das Verstehen des Ablaufs eines typischen Veränderungsprozesses, ein Verständnis für die emotionalen Phasen, aber auch die Einsicht, wie stark das Veränderungsgeschehen durch die eigene Interpretation und Wahrnehmungseinfärbungen geprägt ist.

Die Bewältigungsmuster

Ein weiteres interessantes Studienergebnis ist **die Erkenntnis, dass Veränderung für Menschen offenbar nur**

im persönlichen Erleben relevant und begreifbar wird. Nach den subjektiv bedeutsamsten Veränderungsprozessen gefragt, nannten die Studienteilnehmer fast ausschließlich die großen Übergangsthemen des Lebens (z.B. Heirat, Geburt eines Kindes, Jobwechsel, Unfall, Tod eines Angehörigen). Die gesellschaftlichen Veränderungen dagegen scheinen für Einzelpersonen gefühlt sehr weit weg.

Coachs und Trainer dürfte das wenig überraschen, sind sie doch meist direkt an dieser einzigen „Arbeitsfront“ aktiv, die es für Menschen in der Veränderungsarbeit zu geben scheint: dort, wo ihre Klienten direkt betroffen sind. Hier übernehmen sie die wesentliche Rolle des Veränderungsscouts: Sie sind als Mentoren, Sparringspartner und Veränderungsvorbild gefragt – und damit als Menschen, die selbst ihre Veränderungskompetenzen schon sehr weit entwickelt haben. Trotzdem stellt sich auch für sie zunehmend drängend die Frage, wie ein Brückenschlag zu weniger persönlichen Veränderungen aussehen kann – etwa der Digitalisierung, von der wir zwar im Arbeitskontext oft schon betroffen sind, die wir aber trotzdem gern kollektiv verdrängen.

Die dritte Erkenntnis der Studie: **Die Bewältigung und Gestaltung von Veränderungsprozessen braucht Kraft, Zeit und viele psychische Ressourcen.** Die oben erwähnten zentralen Lebensereignisse erfordern laut Studie Bewältigungszeiten zwischen einem und drei

LESETIPPS

» **Thomas Druyen (Hrsg.): Die ultimative Herausforderung – über die Veränderungsfähigkeit der Deutschen, Springer VS, Wiesbaden 2018, 39,99 Euro.**

» **Jutta Allmendinger: Das Land, in dem wir leben wollen. Wie die Deutschen sich ihre Zukunft vorstellen, Pantheon, München 2017, 16,99 Euro. Die Ergebnisse der Vermächtnisstudie der Zeitung „Die ZEIT“ von 2016.**

» **Anna Egger, Martina Nohl: Micro-Inputs Veränderungscoaching. managerSeminare 2016, 49,90 Euro. Für Abonnenten zum Vorzugspreis von 39,90 Euro. Bestellbar über: www.managerseminare.de/EditionTA**

Jahren. Studienteilnehmer sprechen davon, dass die ganze Identität „durchgeschüttelt“ wird. Alle Ressourcen sind gefragt, um diese Herausforderungen konstruktiv anzugehen. Das ist für professionelle Veränderungsbegleiter wie Beraterinnen oder Coachs zwar nicht unbedingt etwas Neues – aber eine ziemlich gute Nachricht: Denn hier benötigen viele Menschen Unterstützung, die Coaching, Beratung und Training bieten kann. Und zwar oft schneller und zielgerichteter noch als Therapie,

Die Studie

Die Wochenzeitung „Die ZEIT“ hatte anlässlich ihres 70-jährigen Bestehens 2016 in Kooperation mit dem Institut für angewandte Sozialforschung (ifas) und dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) eine große Studie zur Zukunft der Deutschen durchgeführt.

Für die Untersuchung, die als „Vermächtnisstudie“ rezipiert wurde (siehe Lesetipps), wurden persönliche Interviews mit mehr als 3.000 Personen geführt.

Die Ergebnisse sollten in andere Institutionen und Unternehmen weitergetragen werden. So hat die Allianz Lebensversicherung eine Folgestudie zur Veränderungsbereitschaft der Deutschen initiiert und mit der Umsetzung das Institut für Zukunftspsychologie und Zukunftsmanagement (IZZ) beauftragt.

Diese Veränderungsstudie wurde 2017 als Online-Befragung mit 1.951 Personen durchgeführt. Publiziert wurden die Ergebnisse im April 2018.

Die Leitfragen der Studie:

- >> Wie kann Veränderung gelernt, gelebt und umgesetzt werden?
- >> Welche Kompetenzen lassen sich herauskristallisieren, aus denen sich diese Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit zusammensetzt?
- >> Was können wir von sogenannten Zukunftsoptimisten lernen, die diese proaktiven Veränderungskompetenzen besitzen?

in der viele Veränderungsüberforderte landen, obwohl es doch „nur“ um normale Lebensbewältigungsprozesse geht.

Spannender ist die vierte Erkenntnis der Studienautoren, die feststellen, **dass Veränderungen in der Rückschau emotional im Gesamteindruck bewertet werden.** In diese persönliche Bewertung

fließen laut Studie ein: die Art des Veränderungsereignisses, der damit verbundene Nutzen, der erlebte Belastungsgrad und die Einschätzung, inwiefern die Veränderung von innen selbst gesteuert oder als von außen gesteuert erlebt wird.

Hier bietet die Studie einige deutliche Stellfaktoren, an denen sich im Coaching arbeiten lässt: Es geht darum, die spezifische Veränderungssituation besser zu verstehen, Klarheit über den Nutzen einer erfolgreich gestalteten Veränderung zu gewinnen und den Veränderungsstress zu minimieren, etwa durch die Vorstellung von Best-Practise-Beispielen und das Angebot anderer bewährter Lösungsmuster.

Vor allem aber geht es darum, beispielsweise einer Klientin zu helfen, die Verantwortung für die anstehende Veränderung wirklich zu übernehmen. Die Voraussetzungen dafür sind gut. Denn wie die Studie zeigt, sind Menschen grundsätzlich gewillt und fähig, ihre Veränderungsprozesse konstruktiv zu gestalten und das persönliche Wachstum durch bewältigte Veränderungsprozesse auch wertzuschätzen.

Das fünfte interessante Ergebnis ist die Bestätigung, **dass Menschen in Veränderung nach Lösungen auf der Handlungsebene suchen.** Parallel zum inneren

und mentalen Prozess wünschen sich Menschen in Veränderungen auch äußerlich „in Gang“ zu bleiben, also etwas zu tun und dadurch ihre Fähigkeiten zu erweitern oder unter Beweis zu stellen. Stillstand empfinden sie als negativ.

Coachs können hier zweierlei zur Begleitung tun: Sie können mit Menschen ganz pragmatisch an den nächsten Schritten arbeiten, um die Handhabbarkeit des Veränderungsprozesses erlebbar zu machen (vgl. die „Quick Wins“ im Changemanagement). Gleichzeitig sollten sie ihre Klienten aber auch ermutigen, innezuhalten, die schwierige Zwischenzeit mit ihren Reifungsprozessen aus- und durchzuhalten, da nur dann tragfähige Lösungen entstehen.

Zukünftige Veränderungsherausforderungen

Über diese Erkenntnisse hinaus lässt sich meiner Ansicht nach aber auch ein großer gesellschaftlicher und persönlicher Handlungsbedarf erkennen, der auch und gerade Coachs – ebenso natürlich wie Beraterinnen, Trainer oder Change-Begleiterinnen – betrifft: Sie haben die Möglichkeit, in Coaching und Training an den Veränderungsherausforderungen der Zukunft ganz praktisch zu arbeiten.

Auftrag 1: Die gefühlte Kluft zwischen Gegenwart und Zukunft

Dass es uns Deutschen eher schwerfällt, positive Zukunftsbilder entstehen zu lassen, hat schon die Vermächtnisstudie der „ZEIT“ bestätigt. Damit zusammen hängt aber auch, dass wir oft unwillig sind, präventiv Veränderungskompetenzen zu entwickeln. Der gewaltige Unterschied zwischen gefühlter Gegenwart und gefühlter Zukunft, der

sich bei 90 Prozent der Befragten feststellen lässt, äußert sich in einer großen Angst vor dem Unbekannten – aus der wiederum die Einstellung resultiert, dass es ohne Veränderung eigentlich viel besser wäre. Warum also mit viel Kraft und Energie an Veränderungen arbeiten, deren Sinn und Ausgang man eher als zweifelhaft einschätzt?

Coachs und Berater müssen mit dieser zentralen Erkenntnis umgehen lernen: Ausgangspunkt für jede Veränderungsarbeit in Deutschland ist offenbar die (vermeintliche) Sicherheit und das Altbewährte. Das bedeutet konkret:

- ▶ Die Betonung dessen, was sich alles in naher Zukunft eben auch nicht verändern wird, worauf sich alle auch weiterhin verlassen können.
- ▶ Einen starken Fokus auf die existierenden Bewältigungsstrategien der Klienten. Dieser gelingt, indem sie sich die schon bewältigten Veränderungsprozesse bewusst machen und ihr individuelles Sicherheitsnetz erkennen und, wenn möglich, weiter ausbauen.
- ▶ Die Arbeit mit dem Modell der Salutogenese, das dabei hilft, die Überlebensprinzipien zu verstehen und den Schlüssel für eine hohe Lebensqualität generell, im Besonderen aber auch für die Steigerung der Zufriedenheit in anstrengenden Veränderungsprozessen, zu erkennen.

Nützliche Interventionen, mit denen die Tipps direkt im Coaching angewendet werden können, sind in der Sammlung „Micro-Inputs Veränderungscoaching“ zu finden (siehe Lesetipps).

Auftrag 2: Die Fesseln der Komfortzone sprengen

Ein Ergebnis der Studie besagt, dass Migrant*innen in Bezug auf die erworbenen

Veränderungskompetenzen und ihren Zukunftsoptimismus Vorbild für uns alle sein können. Kein Wunder. Schließlich mussten sie ihre Veränderungskompetenzen vielfach einsetzen und kennen sie daher gut. Auch die Deutschen haben diese Veränderungskompetenzen. Sie müssen sie aber derzeit weder einsetzen noch erweitern. Das war nach den Weltkriegen anders, als viele aus dem Nichts neu anfangen mussten und dabei sehr viel Erfindungsreichtum eingesetzt und Durchhaltevermögen bewiesen haben.

Aber muss es immer erst zu dem Ernstfall kommen, damit wir unsere Veränderungskompetenzen erkennen? Wäre es nicht ein Bildungsauftrag, proaktiv Veränderungskompetenzen aufzubauen – und gemeinsam das Bild einer friedlichen und ökologisch verträglichen Zukunft zu entwerfen? Ein großer Motivator für die Entwicklung von Veränderungskompetenz nämlich ist laut der Studie auch die Aussicht auf eine möglichst hohe Lebensqualität.

Coachs und Trainer sind deshalb aufgerufen, ihre Kernkompetenzen hier zukunftsorientiert einzusetzen und insbesondere

- ▶ ihre Klienten und Teilnehmer zu persönlichem Storytelling zu ermutigen und mit ihnen an großen

und attraktiven Zukunftsszenarien zu arbeiten, in denen sie sich als die beste Version ihrer Selbst in der besten Version aller Welten sehen lernen. Nur durch emotionale Zugkraft in Richtung einer (noch) besseren Welt entsteht Sehnsucht und damit Handlungsdynamik – auch in Richtung eines gesellschaftlichen Engagements.

- ▶ mit ihren Klientinnen und Coachees in Change-Trainings und Coachings den Sinn neu zu finden oder neu zu gestalten, der ihnen gerade in Veränderungsprozessen in Unternehmen oft abhanden gekommen ist – oder sie dabei zu unterstützen, diesen von den Führungskräften einzufordern. Denn wenn ein Mensch ein sinnvolles Ziel vor Augen hat und das entsprechende Veränderungshandwerkszeug kennt, dann kann er ungeahnte Kräfte freisetzen.
- ▶ Klienten zu ermuntern, sich mit ihrer Intuition zu verbinden, um Kontakt mit ihrer bisher ungeschriebenen Zukunft aufzunehmen, z.B. mit der Timeline- und Aufstellungsarbeit. In der Regel kommt ihnen die so antizipierte Zukunft sehr wohlwollend und stärkend entgegen.

Auftrag 3: Von der Veränderungsfähigkeit zur Veränderungsfreude

Ein Hauptergebnis der Studie ist, dass der größte Teil der Befragten durchaus sehr gut in der Lage ist, die großen Herausforderungen des Lebens zu bewältigen und Veränderungen positiv zu gestalten. Allerdings ist die vorherrschende Form der Veränderungsfähigkeit nicht präventiv und proaktiv, sondern eher reaktiv und pragmatisch. Die Menschen verändern sich, wenn es nicht mehr anders geht, nach dem Motto „Muss ja!“, mit dem wir Deutschen durchaus in der Lage sind, auf einen für uns wichtigen Veränderungszug aufzuspringen. Aber von einer Pionier- und Gestaltungsfreude ist wenig zu spüren. Gleichzeitig zeigten sich die Befragten allerdings offen für Lernerfahrungen und Probehandeln, also einen sehr pragmatischen Umgang mit Veränderungen.

Hier öffnet sich ein tolles Betätigungsfeld für Trainer und Coachs:

WEITERBILDUNG

Kompaktkurs für Coachs, Berater und Personalentwickler mit Zertifizierung „Veränderungscoach“

- » Termin: 31. Oktober bis 3. November 2018 in Heidelberg
- » Kosten: Privatzahler 1.790, Firmenkunden 2.190 Euro.
- » Infos: www.veraenderungacoaching.de/veraenderungcoach/

- ▶ Dazu gehört einerseits die Arbeit am Mindset. So kann eine Beraterin ihrem Klienten beispielsweise helfen, das natürliche Kind, wie es in Anlehnung an die Transaktionsanalyse bezeichnet wird, wieder an den Start zu lassen mit seiner Power, Entdeckerfreude und der Zuversicht, dass Fehler einen weiterbringen.
- ▶ Zudem lohnt es sich, etwa in der Arbeit mit einer Klientin, Bereiche zu finden, in denen sie Spielfreude und Lust am Neuen hat. Denn Veränderungskompetenz ist bereichsspezifisch: Eine Mitarbeiterin, die sich am Arbeitsplatz als wenig veränderungsfähig erweist, ist im Privatbereich die erste, wenn es darum geht, ein neues Handy-Modell zu erwerben oder ein Sportgerät bis an die Grenzen zu testen. Was reizt die Klientin, in diesem Bereich die Veränderung freiwillig zu wagen? Analog zur Antwort lässt sich dann vielleicht auch ein Reiz und oder eine spielerische Herausforderung in der anstehenden von außen „verordneten“ Veränderung finden.
- ▶ Hilfreich sind auch Mini-Challenges oder Real-Life-Aufgaben, also kleine Aufgaben, mit denen im echten Leben die Veränderung im Kleinen ausprobiert werden kann oder vorbereitende Aspekte einer größeren Veränderung eingeübt werden können. Beispielsweise die erfolgreiche Klärung einer kleineren privaten Streiterei vor der Bearbeitung eines größeren beruflichen Konflikts. Oder die Kontaktaufnahme zu Menschen, die man als Vorbilder empfindet

zur Vorbereitung auf ein schwieriges Zielgespräch, in dem man sich gut positionieren möchte. Dabei muss die kleine Aufgabe nicht im direkten Zusammenhang mit der größeren Herausforderung stehen, sondern lediglich ähnliche Fähigkeiten trainieren.

Zukunftsmarkt Veränderungsarbeit

Immerhin: Trotz aller Zukunftsangst und Veränderungsskepsis gilt die Mehrheit der Befragten (etwa 80 Prozent) den Studienautoren als sehr veränderungsfähig. Sie verfügen offenbar über die grundlegenden Kompetenzen und notwendigen Eigenschaften, um Veränderungen gut bewältigen und gestalten zu können – also Selbstwirksamkeit, internale Kontrollüberzeugung und Resilienz, die als wesentliche psychische Ressourcen für das Gelingen von Veränderungsprozessen gelten. Und in einem gewissen Maß ist ihnen dies sogar bewusst: 86 Prozent der Befragten werten ihre Veränderungserfahrungen im Rückblick als positiv und stärkend.

Woran es fehlt, ist die Bereitschaft, diese Veränderungskompetenzen „auf die Straße zu bringen“ und individuell zu nutzen. Viel zu wenige in Deutschland übernehmen proaktiv Verantwortung – weder für individuelle Veränderungsherausforderungen, noch für die Gestaltung der großen gesellschaftlichen Entwicklungen.

Gleichzeitig fehlen aber auch Angebote und Fahrpläne, die den Menschen helfen, diese Kompetenzen immer wieder proaktiv und präventiv weiterzuentwickeln. Hier bietet sich für professionelle Veränderungsbegleiter eine große Chance: Denn dieses spezialisierte Handwerkszeug, das in Zukunft immer wichtiger werden wird, können Veränderungscoachs bieten – entweder als Dienstleistung für Selbstzahler oder auch in Unternehmen. Der Bedarf danach und die Dringlichkeit, mit der Veränderungskompetenzen in großem Maße zügig aufgebaut werden müssen, sind dabei kaum zu unterschätzen. Das macht auch der Studienleiter Prof. Thomas Druyen in seiner Zusammenschau deutlich: „Wir sind dabei, eine Arche zu beziehen. Nur diejenigen, die der Flut der Veränderung eigene Wandlungsbereitschaft entgegensetzen, werden den Tsunami der Überforderung überstehen.“ Es gibt also viel zu tun für Veränderungsprofis.

Martina Nohl ■



Die Autorin: Dr. Martina Nohl arbeitet als Laufbahnberaterin ZML und als Veränderungscoach in der Nähe von Heidelberg. Weiterhin bildet sie selbst Veränderungscoachs und Laufbahnberater ZML aus. Kontakt: www.fortbildungszentrum-laufbahnberatung.de

Training *aktuell* im Abo

Testen Sie einen Monat lang für nur **8 EUR**

Einen Monat
Flatrate auf Tools,
Bilder, Inputs und
Verträge
trainerkoffer.de



Eine Ausgabe
Training *aktuell*

Fachbücher
bis 20% günstiger
trainerbuch.de

**Trainings-
konzepte**
20% günstiger

Gratis
eBook der
**Marktstudie
2018**

Preise und Services nach Stand vom 15.8.2018.

Training aktuell im Jahresabonnement. Monatlich nur 12,33 EUR,
Jahresabonnement mit allen zusätzlichen Services 148 EUR. Nach einem Bezugsjahr
können Sie jederzeit kündigen.

Jetzt einen Monat für nur 8 EUR testen:

www.trainingaktuell.de/testen

oder Tel.: +49 (0)228 977 91-23