



# Wie geht ändern?

## Worum es beim Ändern geht

Dass sich etwas ändern soll oder sogar muss – davon sind wir überzeugt. Vor allem die anderen müssten mal einige Dinge grundlegend ändern, damit Arbeit wieder mehr Spaß macht. Doch statt sich ihrer Verantwortung bewusst zu sein, sitzen sie Schwierigkeiten aus und warten. Kann das gut gehen?

Heidi Prochaska

„Ich weiß, was Sie können.“ Der Leiter der Qualitätssicherung nickt Herrn Schuster wohlwollend zu. „Sie sind extrem genau und Ihnen entgeht nichts. Die gesetzlichen Vorgaben könnten Sie mir wahrscheinlich im Schlaf herunterbeten. Und dennoch“, und jetzt hebt sich seine Augenbraue, „bekomme ich regelmäßig Beschwerden. Sie wären in keiner Weise kooperativ und man könnte mit Ihnen einfach nicht reden. Was sagen Sie dazu?“

„Ich mache meinen Job und den mache ich gut“, erwidert Herr Schuster leicht pikiert und auch ein bisschen eingeschnappt. „Fürs Reden werde ich nicht bezahlt.“

„Doch, das werden Sie“, erwidert der Chef unerwartet scharf. „Ich will, dass Sie das ändern. Also denken Sie darüber nach und ändern Sie Ihr Verhalten! Falls Sie Hilfe brauchen, melden Sie sich.“

Das Mitarbeitergespräch fing so gut an. Doch die Schlussaufforderung regt Herrn Schuster auf. Mich ändern? Nein danke! Selbst wenn der Änderungshinweis gut gemeint ist, ignoriert er ihn zunächst. „Ich bin halt so“, denkt nicht nur Herr Schuster, sondern alle Menschen, die aufgefordert werden, etwas an sich selbst zu ändern. Wir finden 100 Gründe, warum wir mit dem, was wir bisher getan haben, weitermachen können.

Diese oder ähnliche Rechtfertigungen belegen unseren Kopf: „Was stellt sich der Kunde nur so an? Soll er sich mal an die eigene Nase fassen. Schließlich liegt das Problem bei ihm. Wenn er sich Experten ins Haus holt, muss er mit deren Kritik auch umgehen können.“

Wir sind davon überzeugt, dass erstens das Problem nicht an uns selber liegt und zweitens, wenn es schon um Änderungen geht, sich der andere ändern sollte. Empörung triggert unsere Gedanken und Gefühle. Stecken wir in diesem Kreislauf fest, ist persönliche Änderung unmöglich. Punkt.

## Definition und Mechanik

Um zu verstehen, worum es beim Ändern geht, ist eine Definition hilfreich. Sie lautet: Ändern bedeutet, etwas kontinuierlich anders tun als vorher. Die Betonung liegt auf kontinuierlich und auf tun. Ändern ist somit eine Tätigkeit auf Dauer und nicht nur eine neue Einstellung. Zudem hat persönliche Änderung eine Mechanik und besteht aus drei Schritten.

### Schritt 1: Hinschauen ohne Wertung

Stellen Sie sich vor, Sie könnten sich von außen beobachten und beschreiben, was Sie genau tun. Nur wahrnehmen und beschreiben. Mehr nicht. Würde Herr Schuster diesen ersten Änderungsschritt machen, so könnte er bei seinen nächsten zehn Kundenkontakten sich und seine Kommunikation selber beobachten – von oben, wie aus einem Helikopter heraus.

Vielleicht stellt er dabei fest, dass er Gespräche mit Kunden vermeidet, wenig erklärt und Fragen nur sehr knapp beantwortet. Er nimmt ebenfalls wahr, dass er das in allen Kundengesprächen so macht, ohne Ausnahme. Natürlich hat er dafür gute Begründungen. Doch darum soll es ja gerade nicht gehen. Seinen Rechtfertigungsgründen keinen Raum zu geben, fällt ihm schwer, sehr schwer sogar. Schließlich sind Rechtfertigungen Bewertungen. Und die gilt es ja gerade wegzulassen. Sich selber zu beobachten ist er überhaupt nicht gewohnt. Bisher lag sein Augenmerk stets darauf, korrekt zu arbeiten. Und auf nichts anderem.

### Schritt 2: Annahme durch Akzeptanz und Loslassen

Herr Schuster hat festgestellt, dass er zwar mit seinen Kunden redet, aber nur das Nötigste. Auf Fragen antwortet er ausweichend oder gar nicht. Die Ergebnisse seiner Selbstbeobachtung überraschen ihn. Seinem Chef hat er nicht geglaubt, seinen selbst geschaffenen Fakten schon. Sie kann er akzeptieren.

Änderung beginnt mit der Akzeptanz des eigenen Anteils, an dem Zustand, den es zu verändern gilt. Ohne Bewertungen oder Schuldgefühle sich der Situation zu stellen, ist wie mentales Auskuppeln. In der Neutralstellung Gas geben funktioniert genauso wenig wie wütend sein auf etwas, das weder gut noch schlecht, richtig oder falsch

ist. Es ist, wie es ist. Genau das bedeutet Akzeptieren. Und nur, was wir akzeptiert haben, können wir auch loslassen. Er lächelt beim Vergleich mit dem Auto, den er gelungen findet.

### Schritt 3: Kontinuierlich ändern, denn Ändern ist Tun

Jetzt geht's also um Lösungen. Bei den nächsten Kundenbesuchen versucht Herr Schuster mehr auf seine Gesprächspartner einzugehen. Ja, es funktioniert besser, stellt er erstaunt fest, doch er merkt auch, dass jetzt Unterstützung gut wäre. Seine Ansprechpartner reagieren irritiert und bleiben zögerlich-distanziert. Herr Schuster fragt seinen Chef nach Weiterbildungsmöglichkeiten. Dieser schlägt ein Coaching vor. „Mehrere individuelle Termine statt eines Gruppentrainings sind in diesem Fall effizienter“, begründet er seine Entscheidung und erinnert sich lächelnd an seine eigenen Coaching-Erfahrungen, von denen er bisher niemandem erzählt hat.

Auf dem Heimweg kommt Herr Schuster eine Idee. Er fragt seine Frau, ob er im Privatleben auch mundfaul ist und Gespräche aus dem Weg geht. Frau Schuster ist zunächst überrascht. Gespräche dieser Art haben sie schon lange nicht mehr geführt. Der Austausch verläuft besser als erwartet. Die Auswirkung des Hinschauens, ohne sofort zu bewerten, sind deutlich größer, als er sich das je vorgestellt hätte.

Aber nicht alle reagieren positiv. Sein direkter Kollege ist missmutig. „Was lässt du dich so verbiegen?“, entgegnet er in einem kurzen Gespräch an der Kaffeemaschine. „Nur weil sich einer mal aufregt, heißt das ja nicht, dass wir es allen recht machen müssen. Also übertreib nicht mit deinen Änderungen und bleib dir selber treu.“

### Das Ego bedürfnis SSV

Ändern reizt das Ego, daher lösen Änderungshinweise niemals Begeisterungstürme aus. Nicht nur das eigene Ego ist betroffen, auch die in unserem Umfeld. Interessanterweise ist das Ego unsere größte Kraft, aber auch unser größter Widersacher. Es will Sicherheit, Stabilität und Vorhersagbarkeit, abgekürzt mit den Anfangsbuchstaben SSV wie Sommerschlussverkauf. Mit dieser Eselsbrücke können wir uns die Hauptbedürfnisse unseres Egos einfach merken. Jede Änderung ist ein Angriff auf

unser Sicherheitsbedürfnis und zwar egal, ob die Änderung vorteilhaft ist oder nicht.

Der Kollege von Herrn Schuster kann nun nicht mehr mit ihm über uneinsichtige Kunden spotten und das gefällt ihm nicht. Wenn sich hier jemand ändern sollte, dann der Kunde! „Schuster bringt alles durcheinander“, brummt er ärgerlich vor sich hin. Außerdem ahnt er, dass ihm demnächst ein ähnliches Gespräch mit dem Chef bevorsteht. Mit ihm wird das nicht so leicht wie mit Schuster, darauf kann der Chef Gift nehmen.

Als Herr Schuster nach drei Monaten immer besser drauf ist und sein Kundenfeedback sogar in der letzten Besprechung verlesen wurde, ist sein Kollege hin- und hergerissen. Eigentlich will er mit dem, was er seit Jahren macht, weitermachen. Aber statt guten Ergebnissen wird es immer mühsamer. Es kostet ihn viel Kraft und er ist am Ende des Tages ausgelaugt, müde und irgendwie auch frustriert. Es klappt nicht mehr so wie früher. Sollte er etwa auch etwas ändern? Ob das nun eine blöde Idee ist oder nicht – vielleicht ist es die Chance, das eigene Steuer noch einmal herumzureißen – so wie bei Schuster. Mehr Erfolg und ein besseres Lebensgefühl hätten vielleicht multiple Auswirkungen. Er grinst und hat auf einmal neue Bilder im Kopf. ■

## INFORMATION & SERVICE

### LITERATUR

Prochaska, H.: ÄNDERE DICH! Der Weg zum Erfolg. Atlas Verlag, Stuttgart

### AUTOR

Heidi Prochaska ist Autorin, Trainerin und Coach für persönliche Änderungen und Entscheidungen. Im dritten Beruf und nach 12 Umzügen weiß sie aus eigener Erfahrung, dass Veränderungen (selbst)-sicherer und erfolgreicher machen.

### KONTAKT

Ändere-Dich GmbH  
T 0172 5406226  
prochaska@aendere-dich.de  
www.aendere-dich.de