



Aufbruch

Der Schlüssel zur Veränderung

Es gibt Menschen, die spielend neue Wege beschreiten und Ziele schneller erreichen als andere. Lässt sich dies auf Charakter und Vererbung oder eher auf Umwelt und Sozialisation zurückführen? Und wie gehen wir Umbrüche am besten an? Zwei Psychologen geben Antwort.

TEXT
CASPAR TÜRLER

FOTOS
SIMONE GLOOR
CASPAR TÜRLER
FOTOLIA

bis vor einigen Jahren hätte ich es mir nicht träumen lassen, an einem einzigen Tag Kunden aus Georgien, Indien, Südafrika, Kongo und Haiti am Telefon zu haben», sagt Stefan Krattiger. Der 35-jährige Basler ist heute Logistikmanager Afrika bei einer internationalen Speditionsfirma, obwohl seine Laufbahn anders vorgespurt war. Mit dem Ziel, einmal die elterliche Konditorei zu übernehmen, erlernte er den Beruf des Vaters.

Doch irgendwann wollte er grössere Brötchen backen und seinen Horizont erweitern. Stefan Krattiger machte deshalb eine zweite Lehre in der Spedition und bildete sich zum Betriebswirtschafter weiter. «Mein Dorf wurde mir zu klein – heute ist die Welt mein Dorf», sagt er rückblickend über seinen Aus- und Aufbruch und lacht. Stefan Krattiger gehört zu jenen Menschen, die Veränderungen suchen und Neues ausprobieren, statt wie andere im Bekannten zu verharren.

Klaviatur des Lebens

Die Wissenschaft beschäftigt sich seit langem mit der Frage, ob Charakter und Verhalten eher durch genetische Anlagen oder stärker durch Sozialisation und Umstände bestimmt werden. Für den emeritierten Professor Theo Wehner der ETH Zürich ist die Entwicklung nach der Geburt sehr bedeutsam: «Lernbar ist für uns Wirbeltiere ziemlich alles», meint der Arbeits- und Organisationspsychologe, «da wir nicht mehr reflexgesteuert, instinktgeleitet oder rein intuitiv handeln.»

Im Gegensatz zu den ideologischen Diskussionen des letzten Jahrhunderts sei es heute aber klar, dass kognitive Fähigkeiten zu 60 bis 70 Prozent vererbt sind. Was wir mit dieser Anlage schliesslich machen, das entscheiden die 30 bis 40 Prozent Umwelteinfluss, erklärt Theo Wehner. Mit anderen Worten: Unsere Gene sind die Klaviatur, auf der das Leben spielt. Und weil sich die Umwelt, ob selbst gewollt oder aufgezwungen, immer wieder ändert, ist das Lernen, Üben, Beherrschen und Variieren neuer Klaviermelodien für alle Organismen lebenswichtig.

Dies bestätigt auch Marcel Herrmann vom Lehrstuhl für Allgemein- und Motivationspsychologie der Universi-

tät Zürich. Im Umgang mit Veränderungen unterscheidet die neuere psychologische Forschung, wie Marcel Herrmann ausführte, zwischen «Zustand» und «Merkmal». Im Unterschied zu den vorübergehenden Zuständen wie Wut oder Ekstase sind Wesenszüge über lange Zeit stabil.

Handlungsspielraum dank Selbstregulation

Als eines der wichtigsten Merkmale im Umgang mit Veränderung bezeichnet Marcel Herrmann das Erlernen der Selbstregulation von negativen und positiven Affekten. Im Kindesalter unterstützen uns nahe Bezugspersonen idealerweise beim Umgang mit Affekten. Zum Beispiel die Eltern, die ihre eben gefoulte kleine Fussballerin an der Seitenlinie trösten und sie ermuntern, wieder loszurennen. Wer sich bis ins Erwachsenenalter selbst beruhigen und motivieren gelernt hat, ist im Vorteil. Marcel Herrmann: «Menschen, die ihre Affekte regulieren können, gehen mit Veränderungen besser um. Auch sie gehen durch ein Tal der Tränen, doch sie können Niederlagen verarbeiten, in einen Kontext integrieren, etwas daraus lernen und weiter wachsen.»

Der Psychologe Julius Kuhl formulierte Anfang der 90er-Jahre die Fähigkeit zur aktiven Affektregulation in seiner «Handlungskontrolltheorie» und beeinflusste damit die empirische Psychologie massgeblich. Julius Kuhl unterscheidet zwei gegensätzliche Typen: den Lageorientierten und den Handlungsorientierten. Während der Lageorientierte seine Gefühle kaum in den Griff bekommt und bei negativen Erlebnissen eine grosse Fehleranalyse startet, kann der Handlungsorientierte Verluste einstecken und sich schneller neu motivieren (siehe Kasten rechts).

Sowohl Lage- als auch Handlungsorientierung haben ihre Vorteile. Julius Kuhl nennt das Beispiel des Flugzeugcockpits, in dem ein handlungsorientierter Pilot und ein lageorientierter Copilot ihre Stärken anwenden: Der Copilot kann auf Daten und Gefahren achten, der Pilot lässt sich nicht von jedem potenziellen Risiko aus der Ruhe bringen. Problematisch wird es aber, wenn zum Beispiel der Pilot ausfällt und es der Copilot nicht rechtzeitig schafft, zur Handlungsorientierung überzugehen. Also

Rückschläge verarbeiten Analyse oder Neubeginn?

Die Handlungskontrolltheorie von Julius Kuhl unterscheidet beim Umgang mit negativen Affekten die zwei Extrempole «Lageorientierung» und «Handlungsorientierung». Sie kommen bei einem Individuum nie in Reinkultur, aber meist dominierend vor. Nur die wenigsten können aktiv zwischen beiden Polen wechseln, ihre jeweiligen Vorteile nutzen und damit resilient handeln.

LAGEORIENTIERTE Fehlersuche und Beharrung

Dieser Typ sucht bei negativen Erlebnissen analytisch-rationell nach Fehlern. Dabei fällt es ihm mitunter schwer, zielhinderliche Handlungen zu unterdrücken, irrelevante Reize auszublenden und seine Eigenmotivation zu stärken, was in Vermeidungsstrategien münden kann. Ebenso kann er sich im Detail verlieren. So blockiert, ist er kaum in der Lage, seine Analyse abzuschliessen, einen Schritt zurückzustehen und danach weiterzugehen. Zudem verlieren Lageorientierte unter Stress schneller den Überblick und verwechseln bisweilen fremde Ziele und Wünsche mit den eigenen; das heisst, sie haben mehr Mühe, eigene Präferenzen und Bedürfnisse wahrzunehmen. Das Ver- und Beharren kann situationsbezogen auch sein Gutes haben, zum Beispiel die Erkenntnis der Zusammenhänge, die zu einer bestimmten Situation geführt haben.

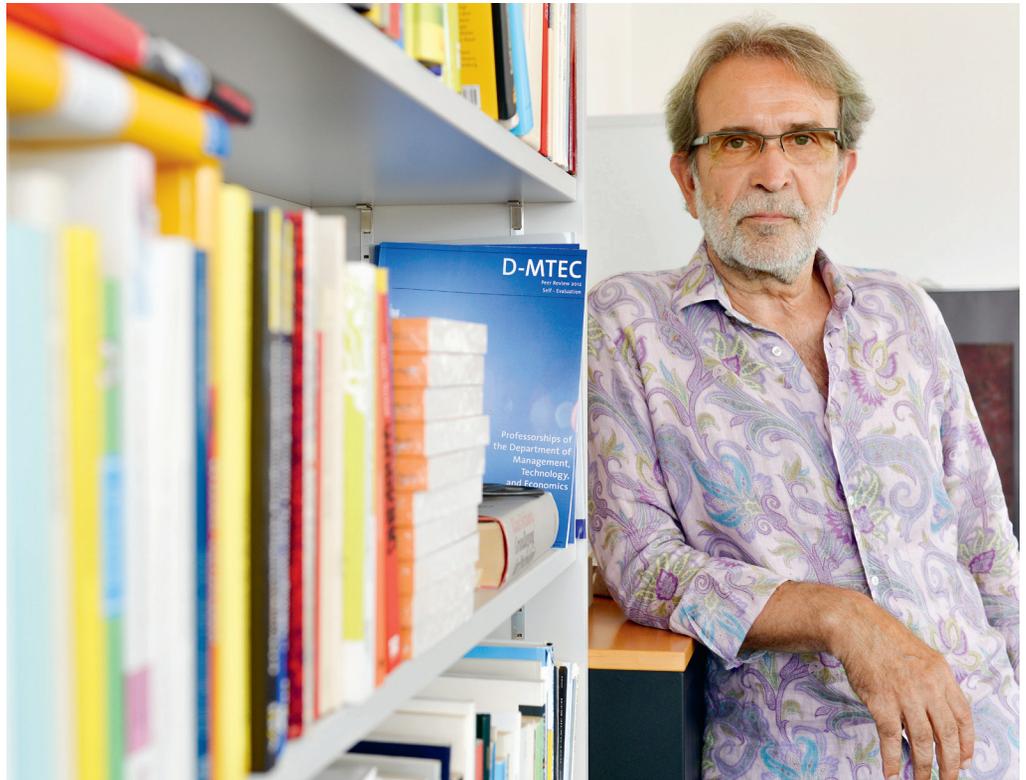
HANDLUNGSORIENTIERTE Verarbeitung und Aufbruch

Dieser Typ kann seine negativen Affekte herunterregulieren und sich dadurch nach Misserfolgen schneller beruhigen, positive Affekte stärken und sich so effektiv zum Handeln motivieren. Bei Niederlagen sucht er die Gründe dafür tendenziell eher in der Umwelt als in eigenen Unzulänglichkeiten und übersieht dadurch bisweilen eigene Fehler. Er schaut aufs grosse Ganze, vertraut seinen Intuitionen und überlässt die Details anderen, während er sich neu aufmacht.



«Veränderungsvorhaben sind für die Mitarbeitenden Zumutungen.»

Theo Wehner, Arbeits- und Organisationspsychologe



«Menschen, die ihre Affekte regulieren können, gehen mit Veränderungen besser um.»

Marcel Herrmann, Motivationspsychologe



weiter Fehler analysiert, statt den Steuerknüppel zu übernehmen, um den Crash abzuwenden.

Zielverfolgung, Ablösung und Lerneffekte

«Wie gut wir mit Veränderungen umgehen können, hängt neben der Affektregulation auch von unserer Fähigkeit ab, Zielkonflikte zu bewältigen, erklärt Marcel Herrmann. Ziele geben dem Leben Struktur und Sinn. Und wer seine Ziele erreicht, spürt Erfüllung. Weil sich unsere Prioritäten aber ändern und unsere Ressourcen beschränkt sind, müssen wir immer wieder entscheiden, welche Ziele weiterverfolgt, angepasst, neu angegangen oder aufgegeben werden sollen. Bei einer grossen Diskrepanz zwischen den eigenen Erwartungen und den wahrgenommenen Bedingungen stellt sich schnell Frustration ein. Gerade angesichts widriger Umstände kann sich die verstärkte Zielanstrengung aber lohnen, solange man von ihrer Richtigkeit überzeugt ist und eine positive Entwicklung möglich scheint.

Wenn ein Vorhaben trotz allem schiefgeht, tut man gut daran, den eigenen Standpunkt zu reflektieren und die Konsequenzen zu ziehen. «Durch Schaden wird man tatsächlich klug – wenn man die Erkenntnis wirklich nutzt. Wer immer nur gewinnt, hat diese Chance kaum, denn er ist nie gezwungen, neue Wege zu gehen», so Marcel Herrmann.

Organisationsveränderung – Zumutung oder Chance

Auch ganze Organisationen müssen sich immer wieder wandeln, wenn sie am Ball bleiben wollen. Wenn solche

Herausforderungen von aussen – und damit ist auch der Unternehmer oder das Management gemeint – an eine Belegschaft herangetragen werden, lösen diese Skepsis, wenn nicht Widerstand aus. Theo Wehner: «Veränderungsvorhaben sind für die Mitarbeitenden Zumutungen. Und zwar wird ihnen zugemutet, dass sie die Routine, die sie gewonnen haben, nicht aufrechterhalten können und stattdessen umlernen müssen.» Doch umlernen ist bedeutend schwieriger, als etwas neu zu lernen.

Auch Marcel Herrmann sieht im Bereich Arbeit inneres Konfliktpotenzial: «Weil das Berufsleben sehr existenziell ist, werden hier Veränderungen oft analytisch-lageorientiert angegangen und machen handlungsorientierte Entscheide besonders schwer.» Man verlässt sich nicht gerne auf sein Bauchgefühl, obschon dieses oft richtig liegt – es «verrechnet» viel mehr Informationen und Erfahrungen miteinander, als wir bewusst aufrufen können. So merkt man intuitiv, was einem guttut.

Julius Kuhls Theorie der Handlungs- und Lageorientierung lässt sich nach Theo Wehners Ansicht auch auf Gruppen von Individuen und Teile von Organisationen anwenden: «Handlungsorientierte Veränderer müssen auch das Beharrungsvermögen der Skeptiker als Vermögen anerkennen. Bewährtes wird dadurch wertgeschätzt und möglicherweise in die Veränderung integriert.»

Vorbereitung, Bewegung, Re-Routinierung

Wollen Organisationen und Unternehmen Veränderungen durchführen, tun sie, laut Theo Wehner, gut daran, diese Prozesse partizipativ zu gestalten. Partizipation kann so nicht nur Teilnahme bedeuten, sondern dank neuem Handlungs- und Entscheidungsspielraum auch Teilhabe. Das verlangt den gegenseitigen Perspektivenwechsel: Wer verändern will, muss sich in die Perspektive dessen versetzen können, der skeptisch ist, und umgekehrt.

Erfolgreicher Organisationswandel braucht nach Theo Wehner deshalb eine gute Vorbereitung: Die Klärung der Probleme und die Definition der Ziele nehmen dabei nach seiner Erfahrung zwei Drittel der Ressourcen in Anspruch, die Lösungsentwicklung und -umsetzung lediglich einen Drittel. Der Wandel läuft am besten in den drei Phasen «Auftauen – Bewegen – Wiedereinfrieren» ab. Wobei der letzten Phase, der nachhaltigen Verankerung der Veränderung als neue Routine, oft zu wenig Beachtung geschenkt wird. Die Folge kann Verunsicherung und Ablehnung sein.

Erfolgreicher scheitern

Gründe für das Scheitern von Projekten gibt es viele. Oft stecken sich Unternehmen und Individuen zu hohe Ziele oder haben unrealistische Vorstellungen. Kein Wunder, geben im Schnitt 25 Prozent derer, die sich eine Veränderung vornehmen, bereits nach der ersten Woche auf. Zudem suggerieren Anfangserfolge eine Kontinuität, die nicht gegeben ist. Theo Wehner: «Wer zum Beispiel einen halben Tag ohne Rauchen ausgehalten hat und denkt, es sei ein Leichtes, das weitere Leben rauchfrei zu verbringen, täuscht sich. Denn es wird schwieriger mit der Zeit, nicht leichter!»

Was kann man also von erfolgreichen Aufbruchstypen lernen? Sie sind in hohem Masse schöpferisch, flexibel, handlungsorientiert und sehen in den Gegebenheiten immer etwas Unvollkommenes, das noch verbessert werden kann. Wie Steve Jobs, der den PC und das Telefon neu erfunden hat. Die Gefahr bei solchen Leitfiguren: Oftmals grenzt ihr Verhalten an die narzisstische Persönlichkeitsstörung.

Marcel Herrmann: «Diese Leitfiguren sehen alles als bewältigbar und überschätzen sich manchmal. Vielleicht sind tausend Leute gleich intelligent, doch diese sind gescheitert, weil sie nicht zur richtigen Zeit am richtigen Ort waren.» Doch während Scheitern für Lageorientierte eher Stillstand bedeutet, ziehen Handlungsorientierte Gewinn daraus und sagen sich: Es ist besser, zu scheitern, als es nie versucht zu haben. ●

Merkmale Typenlehre im Wandel

Nach den alten Griechen liessen sich an den individuell dominierenden Körperflüssigkeiten die vier Charaktere Sanguiniker, Phlegmatiker, Choleriker und Melancholiker festmachen. Im 20. Jahrhundert setzte sich die Ausprägung von fünf Persönlichkeitsmerkmalen (Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extravertiertheit, Verträglichkeit und Neurotizismus) als psychologisches Standardmodell durch.

Um den Charakter ganzheitlich und gleichzeitig einfacher zu beschreiben, begannen Wissenschaftler um die Jahrtausendwende mit der Fokussierung auf die Fähigkeit zur Selbstkontrolle. Dabei kristallisierten sich drei Grundtypen heraus. Ihre Verifizierung ist zwar Gegenstand laufender Studien, doch hat sich dieses Raster bereits als zuverlässig und weitgehend kulturstabil erwiesen.

Unterkontrolliert lebhaft, extrovertiert, impulsiv, mitunter aggressiv; kaum mitfühlend, verträglich oder gewissenhaft.

Überkontrolliert ängstlich, vorsichtig, introvertiert, wenig belastbar, kaum offen für Neues. Durch defensive und unflexible Selbstkontrolle erstaunlicherweise nur mittelmässig gewissenhaft.

Adaptiv kontrolliert gewappnet für die Widrigkeiten des Lebens, meistert Konflikte und Niederlagen, resilient. Eher extrovertiert, verträglich, gewissenhaft, offen für Neues, kaum neurotisch.