

Melanie Vogel

Der Neugier-Code

**Zehn Elemente für ein erfolgreiches
Neugier-Management in Zeiten der Disruption**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-946302-20-9

Copyright © 2018 VogelPerspektive GmbH, Dürenstraße 3, 53173 Bonn
Alle Rechte vorbehalten
Layout, Satz und Umschlaggestaltung: Melanie Vogel, VogelPerspektive GmbH
publishing@VogelPerspektive.gmbh | www.VogelPerspektive.gmbh

Illustrationen: Carsten de Vries, www.carstendevries.de

Lektorat: korrekt-online.de - Agentur für textliche Qualitätssicherung
Druck: www.flyeralarm.com
Printed in Germany

1. Auflage, Februar 2018

*Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Autorin und des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.*

*Die Autorin und die Herausgeberin haben dieses Werk mit höchster Sorgfalt erstellt. Dennoch ist eine Haftung der Autorin
und der Herausgeberin ausgeschlossen. Die in diesem Buch wiedergegebenen Aussagen spiegeln die Meinung der
Autorin wider und müssen nicht zwingend mit den Ansichten der Herausgeberin übereinstimmen.*

*Die Autorin ist für Reaktionen, Hinweise oder Meinungen dankbar.
Bitte wenden Sie sich diesbezüglich an publishing@VogelPerspektive.gmbh.*

*Im Sinne der Leserfreundlichkeit wurde die männliche und weibliche Form abwechselnd verwendet.
Wo es sich aus dem Text nicht ausdrücklich anders ergibt, sind selbstverständlich jeweils beide Geschlechter gemeint.*

FÜR JULIAN UND HOLGER

INHALT

Vorwort von Prof. Dr. Jörg Mehlhorn	Seite 6
Das 21. Jahrhundert – eine Zeit der Extreme	Seite 9
Willkommen im Pionierzeitalter	Seite 15
Die vier Phasen der Trauer	Seite 18
Raus aus dem Status quo – ob wir wollen oder nicht	Seite 23
Die DNA der Pioniere	Seite 26
Die „Heilige“ Neugier	Seite 33
Neugier – ein Juckreiz im Gehirn	Seite 36
Neugier ergibt Sinn. Lebenssinn	Seite 40
Nonkonformistische Talente	Seite 43
Neugier ist ein echtes Miststück. Manchmal	Seite 45
Neugier macht Spaß	Seite 47
Neophobie – das Gegenteil von Neugier	Seite 49
Der Neugier-Code und die zehn Elemente	Seite 53
Zwei Genies mit frappierenden Parallelen	Seite 55
Zehn Elemente für ein erfolgreiches Neugier-Management	Seite 59
Neugier in Aktion	Seite 121
Fazit	Seite 125
Anhang Werkzeugkasten	Seite 129
Danksagung	Seite 135
Literaturverzeichnis	Seite 137
Über Melanie Vogel	Seite 140

„Neugier ist die mächtigste Antriebskraft im
Universum, weil sie die beiden größten Bremskräfte
überwinden kann: die Vernunft und die Angst.“

Walter Moers

DER NEUGIER-CODE

VORWORT

Nach Ihrem Erstwerk „Futability®“ von 2016 und dem kleineren Band von 2017 „Raus aus dem Mikromanagement“ (womit das operative Kleinklein gemeint ist), folgt nun als ultimativer Weckruf **„Der Neugier-Code“**, wobei die sprachliche Anleihe an den „da Vinci Code“ natürlich kein Zufall ist. Dieser Weckruf kommt diesmal nicht von einem Ökonomen, Soziologen und gar Umwelt-Aktivisten, sondern von einer Management-Beraterin, die sich seit zwei Jahrzehnten mit Change-Prozessen befasst und obendrein auch erfolgreiche Unternehmerin ist, also voll im Leben steht.

Dies sieht sie in hohem Maße bedroht durch nicht weniger als fünf radikale Veränderungszyklen, die das 21. Jahrhundert zu überrollen drohen und zu einem **Zeitalter der Extreme** zu transformieren, so der Untertitel des ersten Kapitels. Aus Sicht von Melanie Vogel kann dieser Komplexität nur mit Pionier-Geist begegnet werden, so dass sie proklamatisch das Zeitalter der Pioniere ausruft, das nicht nur Führungskräfte aller Stufen, sondern auch jeden Einzelnen in bisher unbekannter Art und Weise herausfordern wird, bewegen wir uns doch – speziell in Deutschland – in einer bisher einzigartigen Phase hohen Wohlstandes und relativer gesellschaftlicher Stabilität.

Sie demonstriert uns ihren eigenen Pioniergeist in einem Exkurs gleich zu Beginn, indem sie das sehr menschliche Tabuthema Tod und Trauer anspricht und Parallelen sieht zum Abschied von bisherigen Strukturen, Regeln und Gewohnheiten, die jeder Umbruch in Wirtschaft und Gesellschaft zwangsläufig nach sich zieht. **„Wie können wir das Neue umarmen, wenn wir noch um das Alte trauern?“** Gedanken zur Trauer habe ich bisher noch in keinem Business-Kontext finden können.

Zurück zu den Pionieren, die wir als Wegbereiter, Vorkämpfer und Bahnbrecher aus der Geschichte kennen und die folgende Merkmale auszeichnen: Unzufriedenheit mit der aktuellen Lage, überdurchschnittliche Neugier und nicht zuletzt den erforderlichen Mut, dieser Neu-Gier auch Raum zu schaffen durch das Betreten neuer und damit unbekannter Territorien, womit hier die DENK-Welten gemeint sind, die von mentalen Pionieren vorgezeichnet werden.

Wer sich – wie der Verfasser dieser Zeilen – seit 35 Jahren mit dem Wesen der Kreativität befasst und deren Schattendasein in unserer Gesellschaft nicht nur bedauert, sondern aktiv zu überwinden versucht, kann dieses Buch nur begrüßen, widmet es sich doch dem zentralen Motiv, das hinter jedem einzelnen kreativen Akt und hinter jedem Pionier steht: Die Neugier, die der große Denker Albert Einstein sogar als die ‚Heilige Neugier‘ bezeichnet hat und die jedem Menschen angeboren ist, was auch der Laie feststellen kann, wenn er kleine Kinder im Alltag oder beim Spielen beobachtet.

Melanie Vogel skizziert theoretische und praktische Aspekte gleichermaßen, indem sie auch auf Versuche hinweist, die sie mit Studierenden der Universität Köln zum individuellen Neugier-Verhalten durchführen konnte: „**Explorative Neugier ist immer ein kreativer Akt**“

Herzstück des Buches ist der Neugier-Code, der zehn Elemente umfasst, die anhand der beiden Genies Leonardo da Vinci und Albert Einstein ausführlich erläutert werden. Dass beide Männer in ihrem Wesen und ihrem Werden auffallende Parallelen zeigen, ist ein weiteres Highlight in diesem Buch, dem eine breite Leserschaft zu wünschen ist.

Wir Erwachsenen täten gut daran, mittels Neugier unsere mentale Gesundheit zu erhalten bzw. zu fördern und durch ein übergreifendes Schulfach Neugier diese bei den Kindern und Jugendlichen auf möglichst hohem Niveau zu halten. Dies analog zum Sport, der erst um 1840 in Preußen zum Schulfach wurde, initiiert übrigens durch keinen Politiker oder gar Theoretiker sondern durch den legendären Turnvater Jahn, dem es wichtig war, den angeborenen Bewegungsdrang des Menschen in geordnete Bahnen und in eine Gemeinschaft zu lenken.

Friedrich Jahn war ein Pionier im Körperlichen und förderte den Sports-Geist, Melanie Vogel ist eine Pionierin im Mentalen, in dem sie uns einlädt, eine Neugier-Kultur zu schaffen und somit den heutzutage so dringend erforderlichen Pionier-Geist zu fördern.

*Prof. Dr. Jörg Mehlhorn
Deutsche Gesellschaft für Kreativität e.V.
c/o Hochschule Mainz
www.kreativ-sein.org*

„Anything goes.“

Paul Feyerabend

DAS 21. JAHRHUNDERT

EINE ZEIT DER EXTREME

Seit Donald Trump wissen wir: Nichts ist (mehr) unmöglich. Der 45. Präsident der Vereinigten Staaten symbolisiert – wie vielleicht niemand sonst – unsere heutige Zeit: So unerwartet, wie er auf der politischen Weltbühne erschien, so unkontrollierbar und unberechenbar sein Wirken und Handeln sind, so unerwartet, unkontrollierbar und unberechenbar stellt sich auch die gesamte restliche globale Welt dar.

„Ihr müsst Euch daran gewöhnen, dass es keine Normalität mehr gibt. Und die Tatsache, dass es keine Normalität gibt, ist die neue Normalität. Das einzig Vorhersehbare ist von jetzt an die Unvorhersehbarkeit. Also gewöhnt Euch dran und schnallt Euch fest an, denn das wird eine wilde Reise.“

Dieses Zitat brachte Frank Luntz, politischer Berater der Republikanischen Partei, in der ZDF-Dokumentation „Trumps Weg an die Macht“, die am 5. April 2017 erstmalig ausgestrahlt wurde. Und kein Zitat beschreibt die Volatilität unserer heutigen Welt besser, in der alte Regeln, Konventionen und Dogmen nicht nur infrage, sondern oft völlig auf den Kopf gestellt werden. Donald Trump ist nichts weiter als eine Versinnbildlichung dieser Regelbrüche – ebenso wie die Versinnbildlichung einer Zeit der Extreme. Und diese neue Normalität verlangt und erfordert ein neues Denken!

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts verändert sich unsere Welt in einem immer rasanteren Tempo und spätestens seit der Finanzkrise 2008 ist klar: Wir sind Zeugen umwälzender Veränderungswellen, die unser gesamtes Denken und Handeln infrage stellen und dazu führen, dass wir auch als Individuen „die Welt da draußen“ nicht mehr länger aus unserem Alltag heraushalten können, denn von „der Welt da draußen“ hängt unser Leben und unsere Existenz ab. Je stärker sich das Außen verändert, umso mehr sind wir Menschen selbst gezwungen, uns anzupassen – ob wir wollen oder nicht.

Und dass zurzeit kein Stein auf dem anderen bleibt, liegt daran, dass wir im 21. Jahrhundert die Konvergenz von mindestens **fünf radikalen Veränderungszyklen** erleben:

1. **Überschuldung ganzer Ökonomien**

Extremfrage: Was werden wir tun, wenn die kombinierten Schulden des Planeten das kombinierte Bruttoinlandsprodukt aller Länder überschreiten?

2. **Umwelt**

Extremfrage: Wie werden wir das Überleben einer wachsenden Weltbevölkerung sichern, bei schrumpfenden Lebensräumen, zunehmend volatilen Klimabedingungen sowie sinkender Biodiversität?

3. Demografischer Wandel

Extremfrage: Wie stellen wir die Grundversorgung und das Funktionieren von Gesellschaften sicher, wenn sich diese zum ersten Mal seit Menschengedenken nicht verjüngen, sondern altern?

4. Digitalisierung und extremer gedacht: Cyborgisierung

Extremfrage: Wann ist der Mensch ein Mensch und welchen „Wert“ besitzt er (noch), wenn künstliche Intelligenzen unseren Alltag durchdringen und so weit entwickelt sein werden, dass sie vollständig mit der menschlichen Intelligenz verschmelzen?

5. Entropie¹

Extremfrage: Wählen wir eine Zukunft, die auf der Gewohnheit des Krieges und der Konflikte, auf Krankheit und Mangel basiert – oder denken wir um und entscheiden uns für eine Zukunft, die auf Kooperation, gegenseitiger Hilfe, menschlichem Miteinander und Potenzialen aufgebaut ist?

Diese Extreme dürfen uns nicht gleichgültig sein, denn sie kosten wahnsinnig viel Geld, schwächen Nationen, Gesellschaften, Unternehmen und Menschen. Extreme führen immer eine Evolution herbei – die (Fort-)Entwicklung eines bisher da gewesenen Zustandes. Extreme durchbrechen Logiken und Regelmäßigkeiten, verursachen unerwartete Probleme und sorgen für Überraschungen. Extreme sind daher automatisch Auslöser und Motor für die Veränderung von Systemen, Individuen, Organisationen oder Gemeinschaften. Sie alle müssen sich an extreme Situationen anpassen und mit den begleitenden Überraschungen fertig werden. Dieser Anpassungsprozess verlangt von allen Beteiligten Höchstleistung, ein über sich Hinauswachsen und ein Abschied von der Sehnsucht nach Routinen.

Bereits Anfang des Jahrtausends war der Managementvordenker Peter Drucker der Überzeugung, dass „es jede Menge Überraschungen geben wird, und wenn jede Überraschung eine Bedrohung ist, dann werden wir uns nicht lange halten. Veränderungen kann man nicht managen. Man kann ihnen nur voraus sein. Man kann sie nur kennenlernen.“² Deswegen müsse jede Organisation zum Change Leader werden, denn das Neue sei keine Systemstörung, sondern eine Aufforderung zum Handeln und Unternehmen, die das nicht begreifen, seien „verloren“.

„Erfolg im Leben hat drei Buchstaben: TUN“, sagte auch schon Johann Wolfgang von Goethe. Darum müssen die Antworten auf diese Extremfragen *jetzt* gefunden werden, denn noch verfügen wir über genügend Handlungsspielräume.

Stellen wir uns dazu doch einfach vor, dass wir als Kandidatin oder Kandidat für eine globale

¹ Unter Entropie bezeichnet man in Unordnung geratene Systeme menschlicher und gesellschaftlicher Natur. Die Kohärenz (Stimmigkeit) ist nicht mehr vorhanden.

² Wolf Lotter, „Störzonen“ in: brand eins, 12/17, S. 39

Zukunfts-Show ausgelost wurden. Unser VIP-Status hat jedoch einen kleinen Haken, denn er ist nicht nur damit verbunden, mögliche Zukunftslösungen mit zu erarbeiten, sondern wir sind auch in der privilegierten Situation, sie direkt ausprobieren zu dürfen – Ausgang und Funktionalisieren ungewiss. Ein Verlassen dieser Show ist übrigens nicht möglich, denn die Show-Arena ist mit einem unsichtbaren Kraftfeld umgeben, das die VIP-Gäste am Entkommen hindert. Parallelen zu den „Hungerspielen“³ sind dabei rein zufällig – wenngleich unsere Zukunft vielleicht ähnlich dystopisch enden könnte, wenn wir uns der Beantwortung der Extremfragen weiter wie bisher entziehen.

Der Schwierigkeitsgrad dieser Zukunfts-Show ist extrem hoch, denn das Verwickelte an der Sache ist: Mit keiner dieser Veränderungswellen besitzen wir Erfahrung. Wir verfügen über keine Blaupause. Die Menschheit der Gegenwart ist zum ersten Mal mit alternden Gesellschaften, digitalisierten und überschuldeten Ökonomien und einem Klimawandel ungewissen Ausmaßes konfrontiert. Und die Tatsache, dass diese Veränderungswellen parallel auf uns zurollen, sorgt für eine noch nie da gewesene Komplexität.

Weil wir auf diese Extreme nicht vorbereitet sind und auf kein Erfahrungswissen zurückgreifen können, müssen wir in unserer Zukunfts-Show **sehr schnell lernen, anders zu denken, kreativ zu kombinieren und beherzt zu agieren**, denn unser gesamter Erfahrungsschatz, unsere Denkhaltungen, Routinen, Auffassungen und Prozesse basieren auf Wirtschafts- und Sozialprinzipien des späten 19. und frühen 20. Jahrhunderts.

Diese Prinzipien haben in vielen Bereichen heute keine Gültigkeit mehr und sorgen daher für massive **systemische Instabilitäten**, denn sie können den Veränderungswellen der Extreme auf Dauer nicht standhalten.

Die Grundlagen unserer heutigen Sozialgesetzgebung und unserer Krankenkassen beruhen beispielsweise auf dem Versuch des deutschen Reichskanzlers Otto von Bismarck, auf die im Zuge der Industrialisierung entstandene soziale Not der Arbeiterschaft zu reagieren. Dieser innovative soziale Akt bildet einen wichtigen Grundpfeiler, auf dem unsere soziale Absicherung und Grundversorgung bis heute ruht. Jedoch basierte das Konzept auf der Demografie des ausgehenden 19. Jahrhunderts: auf sich immer wieder verjüngenden Gesellschaften und einem daraus möglich werdenden Generationenvertrag. Diese Grundvoraussetzung bietet eine alternde Gesellschaft nicht mehr. Und auch wenn die Auseinandersetzung unangenehm ist und unsere Grundfesten erheblich erschüttert – grob fahrlässig handelt, wer sich dieser Aufgabe nicht stellt!

Gleiches gilt für alle anderen Extreme, die – wenn wir ehrlich zu uns sind – nicht wirklich unverhofft kommen, sondern einen langen Vorlauf haben und vorausszusehen waren, wenn man

³ *Die Tribute von Panem (Originaltitel: The Hunger Games)*, Romantrilogie der US-amerikanischen Schriftstellerin Suzanne Collins.

den Mut hatte hinzuschauen. Dass wir diesen Mut an vielen Stellen bis heute nicht haben, liegt unter anderem daran, dass die den Extremen zugrunde liegenden Extremfragen unbarmherzig „**blinde Flecke**“ offenbaren in Form von Wissens- und Erfahrungslücken in unserem Denken, unseren Wahrnehmungen und unseren sicher geglaubten Überzeugungen vom Lauf der Welt und vom Funktionieren derselbigen.

Die Extreme verstoßen gegen gelernte Regeln – sie durchbrechen unsere Prinzipien. Dort, wo wir bewusst oder unbewusst an die Grenzen unserer erlernten und gewohnten Überzeugungen gedrängt werden, verlieren wir nicht nur unsere Komfortzone, sondern wir müssen – oft sehr unvorbereitet – auch die Art und Weise verändern, wie wir Fragen stellen und Probleme lösen. Das ist nicht nur schwer zu akzeptieren, sondern es ist mindestens genauso schwer, alte Überzeugungen, Gewissheiten, Rituale, Traditionen und Ideen aufzugeben und neue zuzulassen.

Die Extremzyklen greifen von außen unsere Geschäftsmodelle an, stellen Business-Konzepte infrage und können ganze Branchen und Versorgungssysteme dem Untergang weihen. Sie zwingen uns dazu, bestehende Normen zu überwinden. Und das fällt uns schwer, weil uns dafür Vorbilder und Beispiele fehlen.

Der Ökonom Josef Schumpeter nannte diesen Prozess eine „**schöpferische Zerstörung**“, die basierend auf sogenannten Basisinnovationen für elementare Veränderungen sorgt. Von diesen Veränderungen sind Unternehmen ebenso betroffen wie ganze Gesellschaften.

Das Besondere an der heutigen Zeit ist, dass diese Basisinnovationen nicht mehr nur aus den Unternehmen oder aus der Gesellschaft heraus entstehen, sondern dass **die Extremzyklen selbst als natürliche disruptive Basisinnovationen angesehen werden können** und auch als solche betrachtet werden sollten.

Diese Extremzyklen können wir weder wegdiskutieren noch ignorieren. Sie stellen keine Alltagsprobleme dar, die wir mit einem Fingerschnips lösen, sondern sie leiten Veränderungen ein, die einer Zäsur gleichkommen. Und wir haben letztlich nur eine Möglichkeit: Wir müssen uns anpassen. Die Extremzyklen sind klassische „**Rule-Breaker**“ – Regelbrecher im wahrsten Sinne des Wortes, die eine zerstörerische Energie entfalten und unsere vermeintlich lineare Welt in ein dynamisches Chaos verwandeln (können).

Daher verursacht die Zeit der Extreme vor allem eines: **eine Krise des gewohnten Denkens und Handelns.**

Wenn etwas plötzlich oder in absehbarer Zeit nicht mehr so funktioniert, wie es einmal funk-

tionierte, müssen wir unser aktuelles Denken und Handeln infrage stellen, denn spätestens mit dem Auftauchen eines Extrems ist es höchste Zeit für neue Ideen.

Dort, wo wir Wissenslücken haben, findet das eigentliche innovative Geschehen statt – meist in Form von disruptiven Veränderungen. Das wird uns zum Verhängnis, wenn wir unsere Wissenslücken weder kennen noch wissen, wie wir mit ihnen umzugehen haben. Gleichzeitig liegen hier aber auch unsere größte Hoffnung und die größte Chance, Potenziale zu entdecken, Innovationen voranzutreiben und Wohlstand und Reichtum für die kommenden Generationen zu sichern.

Momentan leben wir in einer **Phase des Übergangs**. Alte Methoden, Denkweisen, Überzeugungen, Prozesse und Mechanismen funktionieren (oft) nicht mehr und neue sind noch nicht vollständig etabliert oder wurden noch gar nicht entwickelt. Daher verschärft sich unser Gefühl von Sand im Getriebe: **Alte Ideen konkurrieren mit neuen Möglichkeiten**.

Wer dieses Dilemma nicht nur aushalten, sondern damit schöpferisch umgehen kann, wird die Gegenwart spielerischer meistern und die Zukunft aktiver gestalten können.

„Unglücklicher- oder vielleicht glücklicherweise
ist die Neugier des Forschers nicht auf sein
Arbeitsgebiet begrenzt.“

Jaroslav Vanek

WILLKOMMEN IM

PIONIERZEITALTER

Die Art und Weise, mit welcher Haltung wir auf Extremfragen zugehen und sie beantworten, enthält nicht nur den Schlüssel zu einer neuen Einstellung und neuem Denken, sondern auch zu einer neuen Art des Zusammenlebens, des Wirtschaftens und der Nachhaltigkeit. Oder anders ausgedrückt: Die Art und Weise, ob und wie wir die Fragen beantworten, ist die Basis für jede zukünftige Entscheidung unseres Lebens und der Kern der tatsächlichen Herausforderungen, mit denen wir heute konfrontiert sind.

Eine Welt der Extreme braucht Menschen, welche mit der richtigen Einstellung die richtigen Fragen stellen, die notwendigen Informationen zur Beantwortung zur richtigen Zeit zusammenführen, darüber kritisch nachdenken und dann gemeinsam mit anderen weise Entscheidungen treffen. Es reicht heute nicht mehr, Expertin oder Experte auf einem Gebiet zu sein, sondern wir müssen immer wieder Wissensgebiete verbinden, um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen.

Kooperation statt Konfrontation ist daher eine der entscheidenden Grundhaltungen in der heutigen Welt, denn wir befinden uns in einem ständigen Zyklus aus Lernen und Verlernen. **Unser (Erfahrungs-)Wissen ist fraktal und endlich – nämlich bruchstückhaft und einer ständigen Renaissance unterworfen.**

Damit lösen sich oftmals jegliche Linearitäten auf, an die unser Gehirn gewohnt ist, mit denen es sich wohlfühlt und auf dessen Basis es gelernt hat, zu lernen und sich zu erinnern. Das Fraktale (Bruchstückhafte) und Fragile (Zerbrechliche) unserer neuen Realität erfordert ein permanentes Loslassen von Altbekanntem und Gewohntem. Diesem Prozess liegt ein **Grundgefühl von Trauer** inne, das in der heutigen (Business-)Welt weder Anklang findet noch gelebt, geschweige denn thematisiert wird.

Und doch ist es wichtig, sich diesem Gefühl zu stellen, denn wenn wir nicht trauern, können wir nicht loslassen – und wenn wir nicht loslassen, bleiben wir verhaftet in alten Denk- und Handlungsmustern, die uns in der heutigen Zeit massiv behindern. Was uns den Prozess des Trauerns erschwert, ist, dass es im Regelfall keine gemeinsamen Rituale oder Zeremonien gibt, in denen man sich von alten Ideen, Produkten, altem Wissen oder alten Traditionen verabschieden kann. Im gemeinsamen Abschied wäre es möglich, auch einen gemeinsamen Neuanfang zu finden – doch dafür reichen meist weder die Zeit noch das Bewusstsein. Stattdessen wird Altes über Bord geworfen, Neues implementiert – oft leider ohne höheren Sinn, ohne Vision und ohne Strategie, wie ich bei meiner Arbeit mit und in den Unternehmen immer wieder feststellen muss.

In unserem „HR Future Trend 2017“¹ gingen wir der Frage nach, wie Unternehmen mit der

¹ Ein kostenfreier Download aller „HR Future Trends“ ist möglich unter <http://FutureTrends.AGENTURohneNAMEN.de>.

Veränderungsdynamik umgehen und welche Folgewirkungen diese Welt der Extreme auf Menschen und Unternehmen hat. Das Ergebnis: 50 % der insgesamt 132 befragten Unternehmen gaben an, in den letzten drei Jahren mehr als drei Change-Prozesse durchlaufen zu haben, bei 30 % waren es mindestens zwei. Hauptgründe dafür seien die Digitalisierung von Geschäftsprozessen, Kosteneinsparungen, zunehmender Wettbewerbsdruck, Änderung der Geschäftsfelder, Outsourcing von Arbeitsplätzen und Stellenabbau.

Allen Veränderungsgründen liegt eine Kernintention zugrunde: die Steigerung der unternehmerischen Effizienz. Doch Effizienz allein garantiert den Erfolg eines Unternehmens nicht – und Effizienz ist vor allem kein adäquates Werkzeug, um mit den Extremzyklen fertig zu werden. Unternehmen, die auf Effizienz setzen, verzichten gleichsam auch auf Innovation, denn Innovationsmanagement ist eine Investition, die zunächst Geld kostet, bevor sie Geld einbringt. In der heutigen technologiegetriebenen Zeit „entstehen immer wieder neue Technologien und Produkte und verdrängen die bestehenden. Das heißt letztendlich, dass selbst erfolgreiche Unternehmen nicht allein durch Kostenminimierung überleben können.“²

Anstelle von Effizienzmaximierungen kommt es daher entscheidend darauf an, dass Unternehmen die Fähigkeit entwickeln, sich anzupassen, Ballast abzuwerfen, Neuerungen einzuführen, aufregendere Produkte zu entwickeln, welche die Menschen faszinieren – und letztlich geht es auch darum, zukunftsfähige Lösungen für eine Zeit der Extreme zu entwickeln. Unternehmen, die diesen Prozess nicht bewältigen oder gar ignorieren, riskieren ihr Überleben.

Die Kreisläufe der schöpferischen Zerstörung werden immer schneller. Kein Wunder also, dass die Unternehmen einen Change-Prozess nach dem anderen vornehmen. Die im „HR Future Trend 2017“ angegebene Quantität der Change-Prozesse deckt sich mit einer Befragung des amerikanischen Unternehmens CBS Global. Auch sie stellten in einer Studie fest, dass Angestellte und Führungskräfte im Jahr 2016 drei große unternehmerische Veränderungen (Zukäufe, Produkteinführungen oder Umstrukturierungen) durchliefen. Nur ein Drittel dieser Change-Prozesse konnte dabei als klarer Erfolg verbucht werden.

Wenig überraschend erleben daher alle Befragten ihre Arbeitswelt als **VUCA**³ und sie bestätigen, dass sich ihr Arbeitsumfeld immer schneller verändert. Das erschwere langfristige Planungen, sagen 90 % der Befragten. 57 % haben zusätzlich Schwierigkeiten, die derzeitigen Veränderungen überhaupt noch nachvollziehen und verstehen zu können.

Der „HR Future Trend 2017“ offenbarte aber auch, dass Menschen im Veränderungsprozess nur bedingt begleitet werden. 57 % der Führungskräfte erhalten eine gezielte Begleitung im

² Tim Jackson, „Wohlstand ohne Wachstum – Grundlagen für eine zukunftsfähige Wirtschaft“, 2016, S. 171.

³ VUCA ist ein Akronym und steht für volatil (volatility), ungewiss (uncertainty), komplex (complex) und mehrdeutig (ambiguity). VUCA beschreibt die rasante Veränderungsdynamik und ihre Folgen.

Rahmen von Change-Prozessen, bei den Mitarbeitenden ist es gerade einmal etwas mehr als ein Drittel. Und das ist problematisch, denn die derzeitigen Veränderungen sind in dieser Form und Radikalität eine Zäsur.

Begleitung und Aufklärung sind daher elementar, sonst können Menschen diesen Change nicht proaktiv gestalten. In dem Moment nämlich, wo Unternehmen nicht durch Weiterbildung in die aktive Begleitung der Mitarbeitenden bei Change-Prozessen investieren, sinkt der Handlungsspielraum eines jeden einzelnen. Anstatt den Change zu befürworten, stehen Mitarbeitende und Führungskräfte Change-Prozessen ambivalent gegenüber. Auch das bestätigt die Umfrage. Mit 90 % ist die Gruppe der Veränderungsunwilligen erschreckend hoch. Zusätzlich begegnen die Mitarbeitenden – so gaben die Unternehmen an – den Veränderungen in den Unternehmen eher mit einer abwartenden Haltung (80 %), mit Unsicherheit (77 %) oder mit Angst (20 %).

DIE VIER PHASEN DER TRAUER

Wenn wir auf das Grundgefühl der Trauer zurückkommen, kann man diese Ergebnisse in einem größeren Kontext betrachten. Trauer ist eine universelle menschliche Emotion, ein seelisches Leiden, dessen Ursprung nicht nur in dem Tod eines geliebten Menschen liegt. Menschen trauern aus unterschiedlichen Gründen, unterschiedlich lange und unterschiedlich intensiv. Und sie gehen mit ihrer Trauer individuell unterschiedlich um. Eines jedoch verbindet alle Trauernden in unserer westlichen Gesellschaft: Sie sind mit ihrer Trauer sehr oft allein. Vor allem im Business-Kontext findet Trauer keinen Platz und das ist in einer veränderungsreichen Welt ein echtes Problem.

Verena Kast, Professorin an der Universität Zürich und am dortigen C. G. Jung-Institut sowie Vorsitzende der Internationalen Gesellschaft für Tiefenpsychologie, unterscheidet vier Phasen der Trauer, die sich – auf den Business-Kontext übertragen – wie folgt darstellen:

1. Trauerphase: Nicht-wahrhaben-Wollen

Auf einmal ist alles anders. Der Change ist da und kommt für sehr viele Menschen in einem Unternehmen schockartig. Sie haben den Vorlauf nicht wahrgenommen, nicht wahrnehmen wollen oder schlicht und ergreifend verdrängt. Doch die Zeit der Ahnungslosigkeit ist plötzlich und unerwartet vorbei. Die Menschen werden aus ihrer Komfortzone gerissen; für viele kommt

das einem Trauma gleich. Ich habe in einem Seminar eine Führungskraft Mitte fünfzig erlebt, die über den ersten Change-Prozess in ihrem Unternehmen berichtete. Ihr standen – noch Jahre später – die Tränen in den Augen. Ihre emotionale und bis dahin nicht verarbeitete Aufgewühltheit war spürbar für alle Beteiligten, als sie sagte: „Seit diesem Zeitpunkt ist nichts mehr, wie es mal war.“

Verzweiflung, Hilf- und Ratlosigkeit sind in dieser Phase normal – und zu erwarten. Erstarrung, Verstörung bis hin zur Apathie sind denkbar und ebenfalls völlig normal, denn sehr viele Menschen identifizieren sich mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber. Sie ziehen die Essenz ihrer Persönlichkeit aus der Verbindung zu dem Unternehmen. Im Falle der besagten Führungskraft war das auch so. Sie konnte danach die Firmenkleidung, die sie vorher mit Stolz trug, nur noch unter großem persönlichem Widerwillen anziehen.

In der ersten Phase des Trauerns sind *starke körperliche Reaktionen* wie rascher Pulsschlag, Schwitzen, Übelkeit, Erbrechen oder notorische Unruhe spürbar. Diese Phase kann wenige Stunden bis mehrere Wochen dauern.

Was sollten Unternehmen bzw. Führungskräfte in dieser Zeit tun?

Die aus meiner Sicht wichtigste und am meisten vernachlässigte Handlung ist: Verständnis zeigen. Ebenfalls sollte Unterstützung angeboten werden, die den Menschen im Unternehmen das Gefühl gibt, nicht allein zu sein. In dieser Phase das „Wir-Gefühl“ zu stärken und zu reaktivieren, ist notwendig und wird sich später auszahlen.

2. Trauerphase: Aufbrechende Emotionen

Wenn der erste Schock verarbeitet ist, bahnen sich Emotionen ihren Weg. Diese aufbrechenden Emotionen gibt der „HR Future Trend 2017“ sehr deutlich wieder: Abwartende Haltung (80%), Unsicherheit (77 %) und Angst (20 %) sind in den Unternehmen an der Tagesordnung. Die Emotionen fallen aber durchaus auch heftiger aus und münden nicht selten in Schmerz, Wut, Zorn und Ärger. Die aggressiven Gefühle können sich nach außen entladen. In diesem Fall werden die Menschen aufmüppig, auffällig, meckern, motzen oder verweigern sich auf unterschiedliche Art und Weise. Die Gefühle können sich aber auch nach innen richten. In diesem Fall entstehen unter anderem Selbstzweifel, Sorge um den eigenen Arbeitsplatz oder Existenzängste.

Jede dieser Stör-Emotionen sorgt dafür, dass Change-Prozesse ins Stocken geraten. Gerade jetzt wäre es aus Unternehmenssicht daher wichtig, in die Begleitung der Menschen zu investieren, um die zweite Phase der Trauer zu überwinden. Doch die meisten Arbeitgeber verharren hier in der Passivität oder ignorieren das Problem. Die Folgen sind gravierend. Durch ein dauerhaftes Störgefühl jedweder Art sind die Menschen nicht mehr in der Lage, ihre Kompetenzen sinnstiftend und zielfördernd einzusetzen. Ihre Leistungskraft lässt dramatisch nach. Und

wenn auch hier die Emotionen nicht als Grundgefühl des Trauerns erkannt und gelebt werden, münden sie kurzfristig in anhaltenden Stress. Langfristig sind Schwermut und Depressionen zu erwarten – ebenso wie eine Zunahme der Krankenstände, was der „HR Future Trend 2017“ ebenfalls klar bestätigt. 50 % der Unternehmen gaben an, dass der Stress- und Belastungspegel in den Unternehmen in den letzten drei Jahren gestiegen sei, bei 37 % sei er deutlich gestiegen und bei 13 % auf einem gleich hohen Niveau geblieben. Keines der befragten Unternehmen gab an, dass der Stress- und Belastungspegel auf einem niedrigen Niveau gleich geblieben bzw. gesunken sei. Bei 77 % der Unternehmen sind gleichzeitig in den letzten drei Jahren die Krankenstände gestiegen bzw. auf einem hohen Niveau gleich geblieben.

Was sollten Unternehmen bzw. Führungskräfte in dieser Zeit tun?

Aus meiner Sicht ist es wichtig, dass das Unternehmen und Führungskräfte immer wieder die Zielrichtung und das Warum des Veränderungsprozesses kommunizieren und in Erinnerung rufen. Eine emotionale Vision, die Menschen anspricht, hilft, einen angstfreieren Blick in die Zukunft zu werfen. Zusätzlich sollten Unternehmen in dieser Phase Anlaufstellen für kollegialen Austausch bieten – ebenso wie Beratungsangebote und Hilfen bei Fragen zur eigenen Karriereplanung im Unternehmen. Auch das Thema Weiterbildung muss in dieser Phase bereits als Option auf den Tisch kommen.

Die Dauer dieser zweiten Phase lässt sich nur schwer abschätzen. Von ein paar Wochen bis zu mehreren Monaten kann sie jedoch anhalten.

3. Trauerphase: Suchen und Sich-Trennen

In dieser Phase trennen sich Menschen einerseits von Gewohnheiten, gleichzeitig schwelgen sie in Erinnerungen an das, was früher war. In Unternehmen sind diese Phasen häufig begleitet von Sätzen wie: „Früher war alles anders/besser“ oder: „Das haben wir früher aber immer so und so gemacht“. Häufig werden diese Aussagen von Führungskräften als Verweigerung des Neuen gewertet. Das stimmt – und ist gleichzeitig in der Interpretation zu kurz gegriffen. In dieser Phase der Trauer steckt hinter den Sätzen noch deutlich mehr, nämlich ein laut gedachter Abgleich zwischen „damals“ und „heute“. Es ist die verbale Erkenntnis, dass nichts mehr so ist, wie es einmal war. Diese Erkenntnis manifestiert sich durch das tatsächliche Aussprechen. In dieser Phase wird – meist unbewusst – eine Entscheidung darüber getroffen, ob sich der Mensch mit der veränderten Situation abfinden will und sie annimmt oder nicht.

Was sollten Unternehmen bzw. Führungskräfte in dieser Zeit tun?

Fallen oben genannte Sätze, können sie als Aufforderung zu Kommunikation und Dialog verstanden werden. Es hilft, an der Stelle nachzufragen, was genau früher besser/anders war und

was davon die Person in das „neue Normale“ hinüberretten kann. Selbst wenn es nichts zu retten gibt, zeigt die Bereitschaft zum Austausch die Wertschätzung der Führungskraft an dem, was die Person glaubt, verloren zu haben. Je mehr „Rettendes“ gefunden wird, umso leichter fällt die Transformation. Je weniger „Rettendes“ da ist, umso mehr muss Unterstützung bei dem Versuch der Neuorientierung gegeben werden. Visionen, Ziele und die Lust auf Neues sollten daher den Fokus in diesen Gesprächen bilden. Zugleich sind Geduld und Zuhören angesagt – ebenso wie ein Akzeptieren, dass immer wieder in den verschiedensten Formen nach Anker, Vertrautem oder dem akzeptablen Neuen gesucht wird.

Diese Phase kann übrigens Wochen, Monate oder Jahre dauern. Im Fall der oben erwähnten Führungskraft lagen mehr als zehn Jahre zwischen dem ersten Change-Prozess, den sie als so einschneidend empfunden hat, und dem Seminar mit mir, in dem ihr Trauma zum ersten Mal als solches erkannt und thematisiert werden durfte.

4. Trauerphase: Neuer Selbst- und Weltbezug

Allmählich kehren Ruhe und Frieden in die Seele zurück. Die Menschen erkennen, dass das berufliche Leben weitergeht, und im besten Fall erkennen sie auch, dass sie für den weiteren erfolgreichen Berufs- und Karriereweg selbst verantwortlich sind. Neue Pläne, Projekte und Aktivitäten können nun gedacht und umgesetzt werden. Der Mensch erlangt langsam, aber sicher seine volle Leistungskraft zurück, hat sich jedoch bei einem bewussten Veränderungsprozess selbst mit verändert. Neue Wünsche und Anforderungen können jetzt entstehen – ebenso werden neu erkennbare Stärken und Talente sichtbar.

Was sollten Unternehmen bzw. Führungskräfte in dieser Zeit tun?

Ein bewusst durchlaufener Prozess von Loslassen und Ankommen in dem „neuen Normalzustand“ impliziert einen Reifeprozess, der auch im Unternehmenskontext nicht unbeachtet bleiben sollte. Die Menschen sind kompetenter und befähigter als vorher. Das sollte wertgeschätzt und anerkannt werden.

Jeder Mensch trauert anders und unterschiedlich lange. Weil Trauer weder im Mainstream noch in den Unternehmen thematisiert wird, ist der Widerstand besonders groß anzuerkennen, dass große Teile der Welt, so wie wir sie kennen, verschwunden sind bzw. in absehbarer Zeit verschwinden werden. Die Trägheit in Deutschland, sich mit den fünf genannten Extremen proaktiv auseinanderzusetzen und sich tatkräftig an globalen Lösungen zu beteiligen, liegt meiner Meinung nach nicht in der Unfähigkeit begründet, sich mit neuen Wissensgebieten zu beschäftigen, sondern in der Unfähigkeit, das Alte loszulassen.

Unsere neue Normalität erfordert ein neues Denken.

In der Phase des Trauerns kann der Blick jedoch nicht nach vorne gerichtet werden, sondern er fokussiert sich nach innen – und zurück in die Vergangenheit. Und zwar so lange, bis wir bereit sind, uns wieder der Gegenwart zu stellen und zögerlich-tastend in die Zukunft zu blicken.

Aus dieser Erkenntnis heraus ergibt sich eine **wesentliche Kernfrage**, die über Erfolg oder Misserfolg von Change-Prozessen entscheidet – ebenso wie über Erfolg oder Misserfolg der Gestaltung dieser neuen Welt der Extreme:

Wie können Menschen in der neuen Welt erfolgreich sein, wie können sie neue Ideen, neue Lebensweisen, neue Ideale und neues Wissen begrüßen, wenn sie emotional noch mit einer Welt verhaftet sind, die nie wieder in den Zustand zurückkehren wird, wie sie einmal war?

Oder verkürzt ausgedrückt:

Wie können wir das Neue umarmen, wenn wir noch um das Alte trauern?

Die Antwort liegt in der Resilienz des Menschen begründet – in der seelischen Widerstandskraft, die hilft, mit schwierigen Situationen umgehen zu können. Ich habe das ausführlich in meinem Buch „**Futability**“⁴ dargestellt. Die Kunst besteht darin, in schwierigen und ungewollten Veränderungen nicht zu erstarren, sondern gestaltende Kräfte zu aktivieren, die nicht nur die eigene emotionale Balance wiederherstellen, sondern es einem ermöglichen, den Change proaktiv zu gestalten. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten (Selbstwirksamkeit) spielt dabei eine Rolle – ebenso wie die Überzeugung, nicht Spielball des eigenen Schicksals zu sein. Selbst- statt Fremdbestimmung, Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns und die Fähigkeit, immer wieder Zustände herzustellen, die einem nachhaltig gut tun, sind die Kernessenzen der eigenen „Futability“ – der eigenen Zukunftsfähigkeit.

Resiliente Menschen können aber auch noch etwas anderes. Sie sind in der Lage, selbst unter den widrigsten Umständen Momente der Freude, der Lust und der **Neugier** zu erleben. Diese Resilienz ist in den Unternehmen kaum vorhanden, wie unser „HR Future Trend 2017“ mit erschreckender Deutlichkeit offenbarte: Nur 33 % der Befragten Unternehmen gaben an, dass ihre Belegschaft neugierig bzw. mit Vorfreude (3 %) auf Veränderungen reagiert.

⁴ „Futability“ – Wie Sie Veränderungen und Transformationen bewältigen und selbstbestimmt gestalten;
ISBN 978-3-946302-00-1, www.futability.com.