



# wirtschaft weiterbildung

02\_18

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

**Zukunft**\_In agilen Organisationen nur agile Karrieren s. 34

**DVCT-Award**\_Schneller und wirksamer coachen mit Postern s. 46

**Didacta 2018**\_Keine Angst vor der künstlichen Intelligenz s. 52

## Kaputtverändert

Leiden an permanenten Change-Prozessen s. 18



## titelthema

**CHANGE INDIVIDUELL BEWÄLTIGEN.** Sich auf Neues einzulassen und alte Gewohnheiten zu verändern, gehört zu den schwierigsten Herausforderungen, denen man im Berufsleben begegnen kann. Es gibt psychologische Mechanismen, die man kennen sollte, um nicht trotz guter Absichten und guten Willens an privaten wie betrieblichen Veränderungsprozessen zu scheitern.



**NEGATIVE GEDANKEN  
STOPPEN**

... mit Fragen wie:



# Mitarbeiter kaputt- verändert

**01.**

Wieviel Prozent **Einfluss** habe ich? Von 0 bis 100?  
Worin besteht er genau?

**02.**

Welche **vergleichbare** Situation habe ich schon erlebt? Was hat mir geholfen?

**03.**

Welche Überlegungen sorgen dafür, dass ich mich in der Situation gerade **gefangen** fühle?



## titelthema

→ „Change mich am Arsch“, sagt ein fiktiver Mitarbeiter am Ende des Buchs, um das sich dieser Artikel dreht, zu seinem Chef und kündigt. Dass dieses derbe Zitat auch gleich noch zum Buchtitel avancierte, hat dem Autor die Kritik eingebracht, er würde im Windschatten der Manager-Bashing-Literatur wohl auf hohe Verkaufszahlen hoffen. „Der Titel entspricht einfach der Stimmung unter den Berufstätigen“, kontert dieser, der in den letzten Jahren Hunderte ausführlicher Gespräche mit den „Opfern“ von betrieblichen Change-Prozessen geführt haben will.

### Es hilft, die Gesetzmäßigkeiten des Veränderns zu kennen

Der Autor des Buchs „Change mich am Arsch“ ist kein Geringerer als Dr. Axel Koch, Diplom-Psychologe und Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Ismaning bei München. Koch ist der Mann, der vor zehn Jahren den provokativen Wirtschaftsbestseller „Die Weiterbildungslüge“ veröffentlicht hat (siehe Seite 22). Obwohl Koch auch heute noch die Kunst beherrscht, mit einem Buchtitel richtig auf die Pauke zu hauen, wird bei der Lektüre seines neuen Buchs doch recht schnell klar, dass er Leser weder aufhetzen noch in die Kündigung treiben will.

Den Job hinzuschmeißen, weil man mit der Situation nach einem Change nicht klarkommt, ist für Koch die allerletzte Maßnahme. Er weiß genau, dass beim nächsten Arbeitgeber früher oder später auch wieder ein Change-Programm durchgezogen werden wird, sodass es für den Einzelnen besser ist, immer si-

cherer zu werden im Umgang mit sich ändernden Verhältnissen.

Im Verlauf seiner gesamten Forscherkarriere – er erhielt 2011 den Deutschen Weiterbildungspreis für seine Transferstärke-Methode – hat sich Koch mit den Gesetzmäßigkeiten befasst, die zu beobachten sind, wenn Menschen sich an eine sich verändernde Umwelt anpassen müssen. Dieses Wissen und die daraus abzuleitenden Verhaltensvorschläge will er jetzt mit seinem neuen Buch an Deutschlands Angestellte weitergeben. Er hat kein Buch für Personal- oder Organisationsentwickler geschrieben und nur am Rande werden auch die Chefs angesprochen. Koch deckt kenntnisreich in erster Linie die psychologischen Mechanismen der Change-Prozesse auf, die für die Individuen relevant sind. Letztlich plädiert er leidenschaftlich dafür, dass jeder Berufstätige selbst darauf achtet, dass es für ihn eine gesunde Balance zwischen Stabilität und Veränderung gibt.

Bevor der Autor zum Thema „Balance“ vordringt, gibt er den Opfern des Change-Wahns aber erst einmal ausführlich eine Stimme. Da Koch im Laufe seines (Trainer-)Lebens unter anderem auch eine NLP-Ausbildung absolviert hat, weiß er natürlich, wie wichtig es ist, eine Brücke zum Leser zu schlagen, bevor man ihn mit Botschaften und Ratschlägen konfrontiert.

### Viele realistische, gut erzählte Beispiele aus der Change-Hölle

Der Autor versteht es sehr gut, dem Leser zu zeigen, dass er die „wahren“ Probleme im Zusammenhang mit den betrieblichen Change-Prozessen versteht und präzise nachfühlen kann. Fast die Hälfte des Buchs besteht aus realistisch und leicht verständlich geschilderten Fallbeispielen, die Koch von anonymisierten Gesprächspartnern erzählt bekommen hat und die er ausgesprochen spannend nacherzählt.



Foto: HAM

Prof. Dr. Axel Koch. Bei seinen Vorträgen hat er ein Gehirn dabei, weil so die „unbewussten Prozesse im Oberstübchen“ gut erklärt werden können.

04.

Wann ist die Situation so unerträglich geworden, dass ich anfangs, richtig **wütend zu sein**?

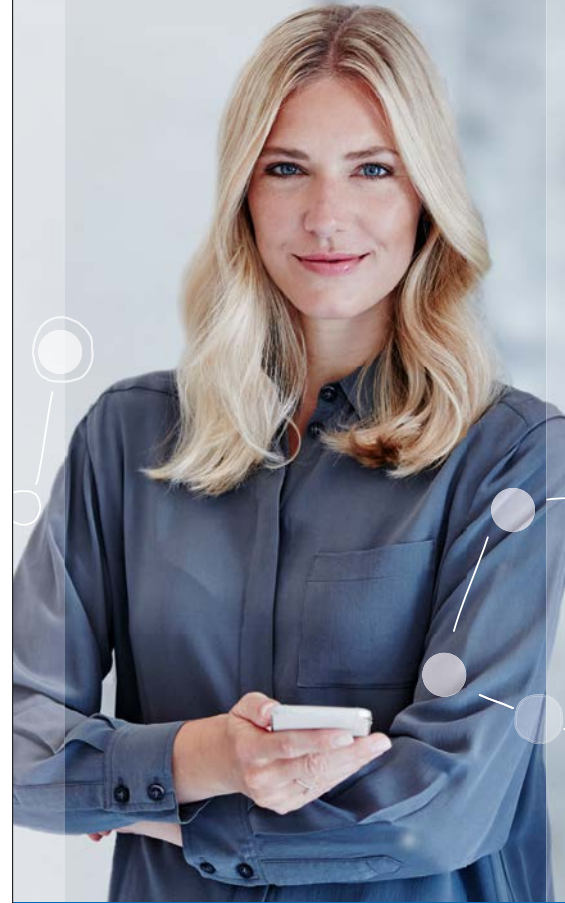
05.

Welche **soziale Unterstützung** kann ich nutzen? Wen um Hilfe oder um Feedback bitten?

06.

Was würden fremde Menschen tun, die **ganz anders sind**, als ich es bin?





## Weiterbilden – Weiterkommen

Mini MBA Zertifikatsprogramm

- Human Resources
- Leadership
- Technologie & Innovation
- Industrie 4.0
- Strategie
- Digitalisierung

info@business-school.rwth-aachen.de  
0241 8020010

www.weiterbildung.rwth-aachen.de/mini-mba



**Buchtipp.** Axel Koch: Change mich am Arsch, Econ Verlag, Berlin 2018, 304 Seiten, 16,00 Euro. Das Buch ist ab dem 23. Februar im Buchhandel erhältlich.

Da gibt es zum Beispiel die Geschichte eines jungen Mannes, der im Qualitätsmanagement einer Konzerntochter arbeitet. Er will mit seinem Team dafür sorgen, dass das Unternehmen den „Europäischen Qualitätspreis“ bekommt. Dafür arbeitet er unter erheblichem Zeitdruck bis zur Erschöpfung. Nach einem Firmenzusammenschluss mit Managementwechsel erklärt ihm sein neuer Chef, dass das Qualitätsteam aufgelöst werde. Die Bewerbung um den Qualitätspreis sei Zeitverschwendung und nicht mehr erwünscht. Der junge Mann wird aufgefordert, sich außerhalb des Unternehmens einen neuen Job zu suchen.

Aus unterschiedlichen Gründen weigert der sich aber zu kündigen und bewirbt sich stattdessen nur auf interne Stellen. Dabei bekommt er alle möglichen fachlichen Defizite zurückgespiegelt. So verharrt er in Hilflosigkeit und trüben Gedanken. Durch einen Freund erfährt er von einem speziellen MBA, für den er sich begeistern kann und den er beginnt, im Fernstudium zu absolvieren. Bei der nächsten internen Bewerbung, diesmal in der Einkaufsabteilung, erweist sich das begonnene MBA-Fernstudium als wichtiger Schlüssel, um eine Stelle zu bekommen.

An diesem Beispiel zeigt sich laut Koch deutlich, dass viele Menschen viel zu lange in einer „Opferrolle“ verharren. Leider sei es eine typisch menschliche Eigenart, dass man unter Stress oft den Wald vor lauter Bäumen nicht sehe.

Koch: „In der Opferrolle sind wir blind gegenüber unseren Optionen. Es gibt immer mehr Optionen, als man denkt.“ Der junge Mann habe Glück gehabt, dass der Anstoß, seine Kompetenzlücken zu schließen, immerhin noch rechtzeitig von außen kam. Das Gegenteil der Opferhaltung ist die Gestalterhaltung. Gestalter glauben, auch in schwierigen Situationen etwas bewirken zu können. Sie schauen auf ihre Einflussmöglichkeiten. Sie sind optimistisch, dass es Lösungswege gibt. Opfer sehen sich dagegen als Gefangene von widrigen Rahmenbedingungen.

### Raus aus der Opferrolle und rein in die Gestalterrolle

Laut Koch ist es keine Schande, in der Opferrolle zu sein, denn die meisten Menschen hätten einen Hang zur Opferrolle. Doch man könne lernen, immer mehr und immer erfolgreicher in die Gestalterrolle zu gehen. Das gelingt, indem man die Technik des Gedankenstopps nutzt, den Blick aus der Vogelperspektive auf die eigenen Probleme richtet, so Abstand zum Geschehen herstellt und letztlich einen Lösungsweg findet. Persönliche Werte sind dabei der Kompass.

Laut Koch ist man den Persönlichkeitsmerkmalen, die einen daran hindern, in die Gestalterrolle zu gehen, nicht hilflos ausgeliefert. Dazu müsse man sich aber mit seinen eigenen Ängsten auseinandersetzen und Bewältigungsstrategien entwickeln. Gestalter fragten sich: Was ist mir wirklich wichtig im Leben? Worum geht es mir? Wie wird sich mein Leben entwickeln, wenn ich so weitermache wie bisher? Ist es das, was ich wirklich will? Solche Fragen helfen einem Gestalter, inmitten von herausfordernden Veränderungsprozessen den eigenen Kompass zu finden.

Zusammengefasst entscheiden die Einstellungen eines Menschen zum Leben sehr stark darüber, ob er einen Change-Prozess halbwegs unbeschadet überlebt oder nicht. Koch zählt in seinem neuen Buch vier zentrale Einstellungen auf, die als eine Art Schutzfaktor betrachtet werden können. Die Liste geht auf den Psychologen Shaul Oreg (Buchtipp: „The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee’s →

# Blick zurück: Als Axel Koch noch Richard Gris war

**Provokation.** Vor genau zehn Jahren veröffentlichte Axel Koch (damals unter dem Pseudonym „Richard Gris“) das Buch „Die Weiterbildungslüge“. Der damals ausgeprägte Weiterbildungstourismus zu den Seminarhotels wurde als wirkungslose Geldverschwendung angeprangert.

Der promovierte Diplom-Psychologe Axel Koch arbeitete bereits zwölf Jahre als Führungskräftetrainer bei einem Münchner Trainingsinstitut, als er sich entschloss, ein kritisches Buch über die Weiterbildungsbranche zu schreiben. Er hatte immer die gleiche Beobachtung gemacht: Die Seminarteilnehmer setzen nach einem Training nur sehr, sehr wenig in der Praxis um. Mit dieser Beobachtung war er nicht allein, aber er war der Erste, der das öffentlich aussprach. Mit seinem Wirtschaftsbestseller „Die Weiterbildungslüge“ (Campus-Verlag, 2008) brach er ein Tabu und sorgte wochenlang für Diskussionsstoff. Er polarisierte (Seminare wurden als Geldvernichtung und kollektive Zeitverschwendung verteufelt), um zum Nachdenken anzuregen. Angeheizt wurde die Diskussion dadurch, dass er das Buch unter einem Pseudonym (Richard Gris) auf den Markt brachte.

## Transferstärke erforscht

Ein Jahr nach seinem Bucherfolg begann Koch als Professor an der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Ismaning zu lehren und zu forschen. Gleichzeitig arbeitete er als selbstständiger Trainer und Berater. Koch: „In meiner Forschung an mehr als 2.500 Weiterbildungsteilnehmern bin ich auf bestimmte Selbstveränderungs- und Selbststeuerungskompetenzen gestoßen, die umsetzungsstarke Menschen teilen. Diese persönliche Kompetenz nenne ich Transferstärke.“ Diese „Stärke“ wurde von Koch nach und nach erforscht und mit der von ihm entwickelten „Transferstärke-Methode“ nachvollziehbar beschrieben. Der Begriff Transferstärke steht für ein empirisch-wissenschaftlich



**Bewusste Provokation.** Das Buch „Die Weiterbildungslüge“ erschien im Jahr 2008 beim Campus-Verlag in Frankfurt am Main.



**Pro & Contra.** Über Monate hinweg diskutierten unsere Leser, ob Seminare etwas „bringen“ oder nicht.

entwickeltes Modell, das beschreibt, welche Einstellungen und Fertigkeiten eine erfolgreiche Selbstlern- und Selbstveränderungskompetenz ausmachen. Die Transferstärke-Methode ist von der Idee getragen, dem Einzelnen und den Unternehmen die wirksamen „Stellschrauben“ für persönliche Entwicklung, Wachstum und Veränderung an die Hand zu geben.

Eine hohe Transferstärke drückt sich unter anderem in den folgenden Faktoren aus: „Offenheit für Fortbildungsimpulse“, „Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg“, „Rückfallmanagement im Arbeitsalltag“ und „Positives Selbstgespräch bei Rückschlägen“. Die persönliche Transferstärke wird durch das Arbeitsumfeld unterstützt oder gehemmt. Unterstützend ist ein Umfeld, wenn sich der Vorgesetzte für die Umsetzung von Fortbildungsinhalten interessiert, man in einem Team arbeitet, das Entwicklungsbemühungen wertschätzt und es genügend Zeitressourcen zum Aufbau neuer Kompetenzen gibt. Nur 20 Prozent der Menschen haben laut Koch eine hohe Transferstärke. Nach einem ausführlichen Test schätzen die Teilnehmer realistisch ein, welchen Aufwand sie zum Erreichen von Entwicklungs- und Veränderungszielen einplanen müssen. Sie schützen sich vor falschen Erwartungshaltungen, Irrwegen und Zeitvergeudung. Die Teilnehmer bekommen Klarheit, was sie bereits heute richtig tun und wie sie ihr Repertoire wirksam erweitern können.

→ Perspective“, Cambridge University Press 2014) zurück, der 79 Studien aus fast 60 Jahren psychologischer Forschung ausgewertet hat und folgende vier Einstellungen ermittelte:

## 1 Internale Kontrollüberzeugung

Ein Mensch, der der Meinung ist, dass er die Ereignisse in seinem Leben beeinflussen kann, hat so eine Kontrollüberzeugung. Er fühlt sich selbst für sein Schicksal verantwortlich. Für ihn gilt das Sprichwort: Jeder ist seines Glückes Schmied. Der Glaube, Einfluss nehmen zu können, ist ein wesentlicher Schutzfaktor für die Psyche.

Es geht dabei noch nicht einmal um objektive Kontrolle. Vielmehr reicht der subjektive Eindruck, Herr der Lage zu sein. Eine solche Kontrollüberzeugung entwickelt sich durch die eigene Lebenserfahrung, durch Vorbilder und durch Erziehung. Unsicheren Erwachsenen wird empfohlen, bewusst nach Einflussmöglichkeiten in ihrem Leben Ausschau zu halten und andere Menschen zu fragen, wie sie ihren Einfluss auf die jeweilige Situation einschätzen. Viele Menschen beschränken sich nach dem Motto: „Das geht doch nicht.“ Typischerweise gibt es aber mehr Einflussmöglichkeiten, als wir im ersten Moment denken. Koch wird



ten alles rund. Selbstwirksame Menschen halten trotzdem Kurs. Sie sagen: „Ich schaffe das schon.“ Das Selbstwirksamkeitsempfinden kann man trainieren, indem man bewusst registriert, was einem alles gut gelingt und welche Veränderungen man in der Vergangenheit schon bewältigt hat. So wird ein Pool an Fähigkeiten sichtbar.

## 3 Optimismus

Menschen mit einer positiven Grundstimmung gelten als belastbarer und tun sich leichter, neue Anforderungen zu erfüllen. Optimismus bedeutet keineswegs, sich

seine Fähigkeiten glaubt, kann man auch hoffnungsvoller mit schwierigen Situationen umgehen.

## 4 Proaktives Handeln

Üblicherweise werden Veränderungsprozesse „von oben“ angeordnet und die Mitarbeiter müssen darauf reagieren. Menschen mit einer proaktiven Haltung entwickeln Eigeninitiative, wenn eine Veränderung ansteht. Sie beschaffen sich fehlende Informationen, versuchen Feedback zu bekommen und finden heraus, welche Fähigkeiten wohl in Zukunft benötigt werden. Proaktiv zu handeln heißt nicht, sich dem Chef gegenüber gut zu verkaufen, sondern lösungsorientiert zu handeln.

## „Tückisch an der Opferrolle ist, dass sie aus der eigenen Perspektive heraus so zwingend erscheint.“

nicht müde darauf hinzuweisen, dass in allen seinen Coachings die Coachees sagten: „Als wir erst einmal angefangen hatten, über Lösungen in Ruhe nachzudenken, kamen wir früher oder später darauf, welche Optionen im Verborgenen schlummerten.“

## 2 Selbstwirksamkeit

Menschen mit dieser Haltung glauben, mögliche Schwierigkeiten aufgrund ihrer eigenen Fähigkeiten überwinden zu können. Diese Einstellung hilft Menschen, Veränderungen leichter annehmen zu können. In Change-Prozessen läuft sel-

alles schön zu reden. Für Optimisten ist kennzeichnend, dass sie negative Erlebnisse nicht als grundsätzliches Problem betrachten. Selbst der Verlust des Arbeitsplatzes wird als etwas Punktuell angesehen. Der Optimist sagt: „Ich habe in die Firma nicht mehr reingepasst. Das heißt aber nicht, dass ich schlecht bin.“ Der Pessimist sagt: „Immer passiert mir so etwas. Ich weiß, dass mich eh keiner leiden konnte.“ Das Problem des Pessimisten ist, dass er generalisiert und positive Informationen ausblendet. Optimismus hängt eng mit dem Kontroll- und Selbstwirksamkeitserleben zusammen. Denn wenn man an seinen Einfluss und

Laut Koch kann man, wenn man die vier Haltungen trainiert, sehr wohl lernen, in Change-Prozessen zu überleben. Dabei gelte es allerdings zu beachten, dass die Veränderung von Einstellung ein längerer Prozess sei. Es lohne sich aber, daran zu arbeiten, damit jeder neue Change-Prozess einen großen Teil seines Schreckens verliere.

„Hilflos ist keiner“, schreibt Koch. „Change muss nicht zwingend kaputt machen.“ Sein neues Buch kann man ohne Übertreibung als ein mächtiges Schutzschild für Berufstätige bezeichnen. Koch ist der Erfolg zu wünschen, den der berühmte Dale Carnegie mit seinem Buch „Sorge dich nicht, lebe!“ im letzten Jahrhundert hatte. Der große Unterschied zu →

## titelthema

→ Dale Carnegie, bei dem gelegentlich ein naiver Zweckoptimismus die Überhand gewann, besteht darin, dass alles was Koch schreibt wissenschaftlich abgesichert ist und vom neuesten Stand der Verhaltenspsychologie und der Hirnforschung gedeckt wird.

Da Koch sich sicher ist, dass trotz stabiler Psyche bei jedem einmal der Punkt erreicht ist, wo zu viel Veränderung in zu kurzer Zeit in Überforderung umschlägt, hat er ein „Modell der Veränderungsbalance“ entwickelt. Auf der Basis des Modells soll jeder entscheiden können, ob die von ihm geforderten Anpassungen (noch) machbar sind oder ob es nur noch darum gehen kann, Schaden von sich abzuwenden. Das Modell ist ein Vier-Quadranten-Schema, das aus den Achsen „Veränderungsausmaß“ und „Veränderungstempo“ besteht. Wesentlicher Bestandteil des Modells ist, dass man für sich selbst „Warnzonen“ festlegt: „Wann überfordert mich das Tempo des Change-

Prozesses“ und „Wann bin ich vom Umfang der Veränderungen überfordert?“

### Veränderungsbalance muss angesteht werden

Jeder muss im Modell der Veränderungsbalance seine Position in einem der Quadranten durch Fragen selbst ermitteln:

**1. Quadrant:** Ich bin in der Veränderungsbalance, wenn Tempo und Ausmaß nach subjektivem Eindruck gut gemeistert werden können.

**2. Quadrant:** Ich bin in einem Erschöpfungszustand, wenn das Ausmaß der Veränderung verkraftbar ist, aber alles viel zu schnell gehen muss und der Akku einfach leer ist.

**3. Quadrant:** Ich bin verzweifelt, weil die neue Tätigkeit einfach nicht zu mir passt. Das Tempo ist erträglich und ich habe Zeit, Neues zu lernen, aber ich werde nie auf ein angemessenes Leistungsniveau kommen (beispielsweise wenn ein

Buchhalter nicht damit klar kommt, neuerdings im Verkauf arbeiten zu müssen).

**4. Quadrant:** Ich komme mit dem Tempo und auch mit den neuen Inhalten/Fertigkeiten nicht klar. Alles läuft auf eine Selbstvergewaltigung hinaus.

Was in diesem Buch fehlt, ist der Hinweis, dass es im Berufsleben nicht nur Individuum, sondern auch Organisationen gibt, in denen die Individuen arbeiten. Die klassischen Geschichten der Organisationsentwicklung wie zum Beispiel jene Story, dass einmal alle Mittelmanager einer Versicherung sich zusammengetan haben, um ihrem Vorstandsvorsitzenden einen Brief zu schreiben, mit dem sie gegen die 120 gleichzeitig stattfindenden Change-Projekte erfolgreich protestierten, sucht man bei Koch vergebens. „Change uns (!) am Arsch – gemeinsam sind wir unausstehlich“, könnte der Titel des nächsten Weg-mit-dem-Veränderungsstress-Ratgebers sein.

Martin Pichler ●

## Axel Koch spricht auf dem Coaching-Kongress 2018

**Veranstaltungstipp.** Prof. Dr. Axel Koch wird auf dem Coaching-Kongress 2018 der Hochschule für angewandtes Management (HAM) sein Thema zur Diskussion stellen und am Freitag (23. Februar) den Vortrag „Change mich am Arsch: Wer coacht eigentlich die Veränderungsoffer?“ halten.

In diesem Jahr findet am 22. und 23. Februar der fünfte Coaching-Kongress der Fakultät für Wirtschaftspsychologie der Hochschule für angewandtes Management (HAM) statt. Die HAM gilt als die größte private Hochschule in Bayern.

Wichtig zu wissen: Die Veranstaltung findet nicht mehr in der Stadthalle in Erding statt, sondern in den Räumen der

HAM in Ismaning. Als Gründe werden angeführt, dass es dort mehr Platz und vor allem mehr Workshopräume gebe und dass alle Räume technisch besser ausgestattet seien. Ausschlaggebend für die Verlagerung dürfte auch gewesen sein, dass Ismaning besser zu erreichen ist (von Münchens Hauptbahnhof dauert es mit der „S8“ nur 26 Minuten. Nach Erding brauchte man fast eine Stunde).

Der Kongress hat wie immer ein Schwerpunktthema. Diesmal heißt es „Lebensphasen-orientiertes Coaching“. Diskutiert werden soll, wie Coaching-Maßnahmen auf die jeweilige, sich im Zeitablauf ändernde Lebenssituation eines Ratsuchenden Rücksicht nehmen können. Der neue Leiter des Kongresses, Prof. Dr. Ulrich Lenz von der Fakultät für Wirtschaftspsychologie der HAM, präzisiert: „Wir werden berufliche Lebensphasen wie Berufseinstieg, Aufstieg und Abstieg auf dem Karriereweg, Neuorientierung in der Mitte des Berufslebens, aber auch Tabuthemen wie Tod und Trauer am Arbeitsplatz betrachten. Auch das Thema Unternehmensnachfolge im Mittelstand werde eine Rolle spielen. [www.coaching-kongress.com](http://www.coaching-kongress.com)

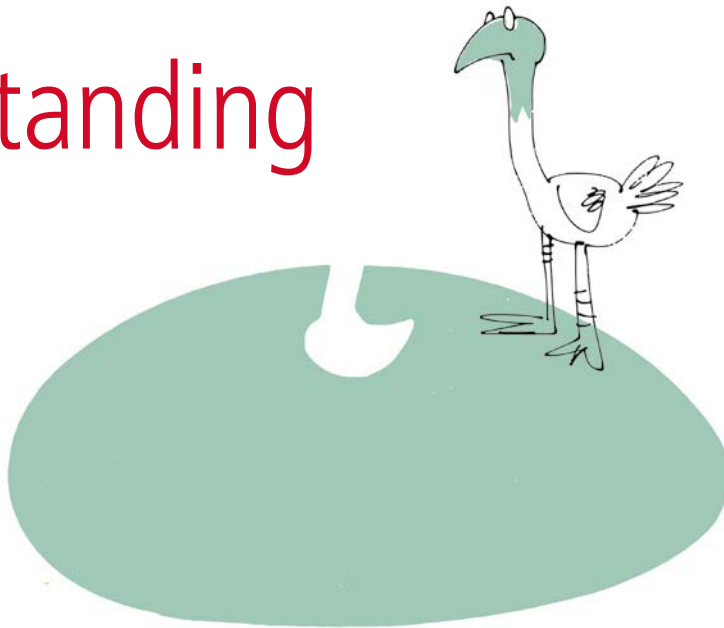


Foto: Elke Hötzel / AdobeStock

**Neue Location.**  
Statt Erding jetzt  
Ismaning.



# Standing



---

hr consulting

---

inhouse training

---

offene seminare

---

development center

---

development programs

---

business coaching

---

workshopmoderation

## Unsere Seminare zum Thema

### **Standing: Haltung zeigen unter Druck.**

Wie Sie in der Führung auch in schwierigen Situationen stimmig und kraftvoll handeln .

### **Konfrontierende Kommunikation.**

Berufliche Interessen standhaft vertreten.

### **Peak Performance: Gut sein, wenn's drauf ankommt.**

Lernen Sie am Erfolgsmodell Spitzensport, in entscheidenden Momenten zur Höchstform aufzulaufen.

Alle Seminare finden Sie hier:

