



Buch Switch

Veränderungen wagen und dadurch gewinnen

Chip Heath und Dan Heath
Scherz, 2011
Listen now

- play
- pause

00:00
00:00

Rezension

Wer glaubt, mit diesem Buch eine schnelle Anleitung zum „Alles wird besser“ in die Hand zu bekommen, liegt falsch. Auch wenn es flott und teilweise umgangssprachlich geschrieben ist, bleibt es nicht auf billigem Ratgeberniveau hängen. Das Autorenpaar hat sehr viel Fachwissen aus Psychologie und Verhaltensforschung hineingepackt, das gut verdaut werden muss, wenn man tatsächlich Nutzen aus der Lektüre ziehen will. Dennoch bleibt sie praxisnah und bietet Lesevergnügen, schon wegen der zahlreichen Beispiele und Zwischenübungen. Der Anhang mit der kompakten Anleitung und den gut gewählten Problemlösungen eignet sich hervorragend, um immer mal wieder nachzuschlagen und sich das Wesentliche in Erinnerung zu rufen. *BooksInShort* empfiehlt das Buch allen, die bereit sind, für eine Veränderung die Ärmel hochzukrempeln.

Take-aways

- Wenn Sie etwas verändern wollen, müssen Sie zunächst Ihre emotionale und Ihre rationale Seite in Einklang bringen.
- Eindeutige Anweisungen zeigen Ihnen oder Ihrem Team, in welche Richtung es gehen soll.
- Entwerfen Sie ein starkes Zielbild, das Ihnen einen emotionalen Anreiz gibt, mit aller Kraft auf die Veränderung hinzuarbeiten.
- Die bekannten SMART-Ziele sind rein rational ausgerichtet und darum wenig geeignet, zu Veränderungen zu motivieren.
- Das Schema „Sehen – Fühlen – Verändern“ ist viel erfolgreicher, als den Wandel mit Analyse und Denken herbeiführen zu wollen.
- Negative Gefühle wie Angst können stark motivieren, doch positive Gefühle wie Neugier sind noch besser, denn sie erweitern Ihr Handlungsrepertoire.
- Gehen Sie große Veränderungen in kleinen Schritten an.
- Misserfolg gehört dazu. Sehen Sie ihn als Lernen, nicht als Scheitern.
- Je leichter der Weg in Richtung Wandel ist, desto erfolgreicher wird er vollzogen. Ebnen Sie den Weg.
- Sprechen Sie für jeden einzelnen kleinen Schritt Lob aus, bis das Ziel erreicht ist.

Zusammenfassung

Vom Elefanten und seinem Reiter

Nicht alle Veränderungen sind schwierig oder problematisch. Kündigt sich z. B. Nachwuchs an, so wird der Ihr Leben zwar bestimmt ordentlich durcheinanderwirbeln, doch ist das in der Regel eine willkommene Veränderung. Das Rauchen aufzugeben ist dagegen oft mühsam, und viele schaffen es nicht. Der Unterschied zwischen einfach und schwierig zu bewältigenden Veränderungen ist, dass Sie bei den einfachen, die Sie erfolgreich umsetzen, drei Dinge gleichzeitig schaffen: Sie haben eine klare Anweisung, Sie bringen Ihre emotionale Seite dazu, mit der rationalen zu kooperieren, und Sie ebnen den Weg. Dieses Grundgerüst können Sie sich gut merken

und auf viele Situationen anwenden, privat wie beruflich.

„Wenn Elefant und Reiter sich gemeinsam voranbewegen, wird es ein Leichtes sein, etwas zu verändern.“

Klare Anweisung bedeutet: Sie setzen sich nicht das abstrakte Ziel, gesünder zu essen, sondern das ganz konkrete, beim nächsten Einkauf die Magermilch statt die Vollmilch in den Wagen zu packen. Um die emotionale und die rationale Seite zu verstehen, ist das folgende Bild hilfreich: Ihre emotionale Seite ist ein Elefant, Ihre rationale dessen Reiter. Auch wenn der Reiter die Zügel in der Hand hat, der Elefant ist ihm überlegen. Aber er ist faul und stellt den kurzfristigen Gewinn über den langfristigen Lohn (lieber jetzt eine Portion Eis, statt langfristig schlank). Der Reiter dagegen denkt und plant langfristig. Damit er aber zu einer Veränderung kommt, braucht er die Stärke des Elefanten. Schließlich bleibt nur noch, den Weg zu ebnen, denn viele Probleme sind lösbar, wenn die Situation sich ändert.

Der Reiter braucht eindeutige Ansagen

Der Reiter, Ihre rationale Seite, analysiert oft stundenlang Probleme, statt zu handeln. Gerade in schwierigen Zeiten bekommt der Reiter leicht eine „Analyselähmung“ und ist darauf angewiesen, dass Sie ihm die Richtung vorgeben, damit er genau weiß, was jetzt zu tun ist. Positive Ausnahmen sind in solchen Situationen ein machtvolleres Werkzeug, Veränderungen durchzusetzen. Zum Beispiel gab es in Vietnam unter der armen Dorfbevölkerung auch Kinder, die nicht mangelernährt waren. Ihre Familien hatten auch nicht mehr Geld als die anderen, aber sie hatten andere Ernährungsgewohnheiten. Diese positiven Ausnahmen dienten den anderen Dorfbewohnern als praktikables Beispiel für richtige Ernährung. Positive Ausnahmen zeigen, was genau Sie anders machen müssen, um eine Veränderung herbeizuführen.

„Das Finden positiver Ausnahmen löst viele verschiedene Probleme auf einmal.“

Nicht selten stehen Ihnen im Rahmen einer Veränderung mehrere Möglichkeiten zur Verfügung; zudem haben Sie mit Vieldeutigkeit zu kämpfen. Beides können Sie nicht brauchen, denn es macht Sie nur unsicher. Es ist darum wichtig, ganz konkrete Ziele vorzugeben, damit der Reiter von dem vielen Gezerre an den Zügeln nicht müde wird und der Elefant unbeirrbar den richtigen Weg einschlägt. Wer 24 Marmeladesorten präsentiert bekommt, wird vermutlich mit einer Entscheidungsparalyse zu kämpfen haben – und die altbekannte Sorte wählen. Stehen dagegen nur sechs Marmeladen zur Auswahl, fällt die Kaufentscheidung deutlich leichter. Zu viele Alternativen machen unsicher.

„Jeder erfolgreiche Wandel erfordert die Übersetzung vieldeutiger Ziele in konkretes Verhalten.“

Sobald Sie die entscheidenden Schritte festgelegt haben, können Sie sich in eine neue Richtung bewegen. Der allgemeine Appell an die Bevölkerung, sich gesünder zu verhalten, nützt nichts; konkrete Anweisungen sind gefragt. Bitten Sie Ihr Team darum nicht ganz allgemein, kreativer zu sein; sagen Sie konkret, was Sie erwarten. Ihre Vision in Ehren, aber sie darf nicht vieldeutig sein, sondern Sie müssen entscheidende Schritte festlegen und klare Handlungsanweisungen geben. Tun Sie das nicht, ernten Sie Widerstand, der auf mangelnde Klarheit zurückzuführen ist.

Zielbilder beflügeln

Damit Sie Veränderungen losstreten können, sind überschaubare Ziele unverzichtbar. Nicht was in Jahrzehnten erreichbar ist, motiviert, sondern die Frage, wie die nahe Zukunft aussehen kann. Sie wollen ja wissen, wohin die Reise geht, was Sie erreichen können. Sagen Sie einem ABC-Schützen, dass er bald Drittklässler sein wird, und er legt sich garantiert mächtig ins Zeug, denn dieses Zielbild hat eine emotionale Komponente; es inspiriert. Der Reiter braucht ein starkes Ziel, etwas, wofür es sich lohnt, mit aller Kraft darauf zuzusteuern. Gleichzeitig soll das Ziel auch den Elefanten auf Trab bringen, weshalb rein rationale SMART-Ziele (spezifisch, messbar, akzeptiert, realisierbar, terminierbar) sich hier weniger eignen. Im Unterschied dazu erzeugen Zielbilder Emotionen.

„Es besteht kein Zweifel, was der Elefant will: sich etwas Gutes tun und sich den Mund mit Chips vollstopfen.“

Eventuell kommt Ihnen die Rationalisierung in die Quere: Sie finden jede Menge Ausreden, um vom Weg der Veränderung gleich wieder abzuweichen. Doch noch eine Tüte Chips, doch noch ein Glas Bier. In dem Fall war Ihre Zielformulierung wohl zu schwammig. „Weniger Alkohol“ ist eben nicht gleich „Nie mehr Bier“. Solche Schwarz-Weiß-Ziele werden Ihre Inspiration allerdings kaum beflügeln, aber Sie können sie mit einem Zielbild kombinieren.

Emotionen für den Elefanten

Veränderungen gelingen nur mit beiden, dem Reiter und dem Elefanten. Deshalb haben Sie als Führungskraft auch nur dann Erfolg, wenn Sie den Wandel nicht nach dem Schema „Analyse – Denken – Veränderung“, sondern nach dem Schema „Sehen – Fühlen – Verändern“ angehen. Erfolgreiche Veränderungen müssen Aspekte aufweisen, die emotional berühren, die Gefühle ins Spiel bringen und damit den Elefanten ansprechen. Ein Beispiel: Softwareentwickler, die sich nicht um das Feedback der Kunden kümmerten, wurden eingeladen, in einem Testlabor die frustrierten Benutzer zu beobachten, die an den Programmen verzweifeln. Damit erreichte man, dass die Entwickler sich in die Kunden hineinversetzen konnten. Es geht nicht darum, die Dinge rational zu verstehen (Raucher kapieren ganz gut, dass Nikotin ungesund ist, und rauchen dennoch), es geht um das Gefühl, dass man etwas verändern kann und dafür die Verantwortung trägt.

„Wir kommen nicht als Skateboarder oder Wissenschaftler oder Krankenschwester auf die Welt; wir müssen erst lernen, wie man Skateboard fährt, wie man als Wissenschaftler arbeitet und wie man Kranke pflegt. Und unsere Inspiration, uns zu verändern, entsteht aus unserem Wunsch, diesen Identitäten gerecht zu werden.“

Es ist also das Gefühl, das den Elefanten in Trab setzt. Die Frage ist nur, welches Gefühl: Wut, Angst, Glück? Oft hört man, dass Menschen erst dann bereit sind, etwas zu ändern, wenn sie ganz unten angekommen sind. In der Tat kann Angst ein starker Antreiber sein. Wenn die Situation aber Kreativität, Flexibilität und Einfallsreichtum erfordert, sind negative Gefühle allgemein nicht nützlich, weil sie die Gedanken einengen. Ganz anders positive Gefühle; sie erweitern unser Handlungsrepertoire. Wenn z. B. Ihr Interesse an etwas geweckt ist, möchten Sie noch mehr erfahren und Neues lernen.

Über kleine Schritte an der Aufgabe wachsen

Der Elefant ist ein träges Geschöpf, und wenn man ihn überfordert, macht er gar nichts mehr. Wenn Sie Ihr Team zu Höchstleistungen anspornen wollen, bringt es also wenig, die Messlatte möglichst hoch zu hängen. Stellen Sie es lieber geschickt an und verweisen Sie zuerst auf das, was bereits erreicht wurde. Das gibt den Leuten das Gefühl, nicht bei null anzufangen, sondern schon auf dem besten Weg zu sein – und das motiviert. Teilen Sie die anstehenden Aufgaben in kleine Häppchen, dann fällt das Anfangen viel leichter. Die erste Etappe schaffen Sie locker, Sie sind stolz auf die Leistung, und Ihr Selbstvertrauen wächst. Aus vielen kleinen Veränderungen entsteht zum Schluss eine große. Der Elefant läuft.

„Viele Menschen haben entdeckt, dass Umfeldveränderungen immer wirksamer sind als Selbstkontrolle, wenn es darum geht, das eigene Verhalten zu ändern.“

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Leute an ihren Aufgaben wachsen. Dem Collegestudenten Paul Butler ist das in St. Lucia gelungen, indem er die Bewohner derart stolz auf einen nur auf ihrer Insel vorkommenden Papagei machte, dass sie alles in Bewegung setzten, den nahezu ausgestorbenen Vogel zu retten: Sie jagten ihn nicht mehr, aßen ihn nicht mehr und verkauften ihn auch nicht mehr. Jetzt flattern wieder 700 Exemplare über die Insel und Butler ist Vorstand einer Organisation zur Erhaltung der Arten, die mittlerweile erfolgreich 120 so genannte „Stolz-Kampagnen“ in 50 Ländern abgewickelt hat. Wenn man Menschen dazu bringt, die Notwendigkeit des Umweltschutzes einzusehen, werden sie sich sehr schnell als Umweltschützer betrachten und sich auch entsprechend verhalten.

„Wenn Sie wollen, dass Ihr Chef oder Ihr Team sich ändert, knausern Sie nicht mit der Mango.“

Das alles bewahrt Sie allerdings nicht vor Misserfolg. Denn der gehört dazu und es ist wichtig, sich darauf einzustellen. Haben Sie ein statisches Selbstbild (nach dem Motto: „An meinem Wesen kann man nicht viel ändern“), kriegen Sie ein Problem, weil Sie Angst vor dem Versagen haben und Herausforderungen aus dem Weg gehen. Mit einem dynamischen Selbstbild dagegen (hier lautet das Motto: „Ich kann mich immer grundlegend ändern“) trauen Sie sich viel mehr zu und empfinden Kritik als konstruktiv – weil Sie gar nicht damit rechnen, alles gleich richtig zu machen. Die gute Nachricht: Ein dynamisches Selbstbild zu haben, kann man erlernen, indem man sich klarmacht, dass das Gehirn wie ein Muskel ist, der trainiert werden muss. Interpretieren Sie Rückschläge als Lernen, nicht als Scheitern, dann halten Sie durch.

Der bequeme Weg ist entscheidend

Sie wissen jetzt, wie Sie den Weg vorgeben und die Motivation fördern, aber die einfachste Methode, eine Veränderung herbeizuführen, ist, die Reise dorthin möglichst bequem zu gestalten: Ebnen Sie den Weg. Es fängt damit an, dass Sie Ihr Umfeld verändern. Es ist nämlich weniger die Art und Weise eines Menschen, die sein Verhalten beeinflusst, als vielmehr die Situation, in der er sich befindet. Wenn jemand viel zu schnell über die Autobahn rast, ist er nicht unbedingt generell ein Blödmann, sondern vielleicht einfach zu spät dran. Es ist also häufig kein Personen-, sondern ein Situationsproblem. In dem Moment, in dem Sie die Situation, sprich: den bisher gegangenen Weg, verändern, ändern Sie Ihr Verhalten. Die Krankenschwestern eines Krankenhauses in San Francisco machten Fehler bei der Medikamentengabe, weil sie dauernd abgelenkt wurden. Sie kannten durchaus die entscheidenden Schritte und waren auch motiviert. Der neue Weg, den das Krankenhaus wählte, um die Fehler zu reduzieren, waren leuchtend orange Westen, die die Krankenschwestern bei der Medikamentenverteilung trugen. So wusste jeder: Lass sie jetzt in Ruhe.

„Wenn die Veränderung funktioniert, dann deswegen, weil der Reiter, der Elefant und der Weg gemeinsam den Wandel unterstützen.“

Auch bei sich selbst können Sie Umfeldveränderungen vornehmen, um Ihrem Verhalten eine andere Richtung zu geben. Beispielsweise können Sie kleinere Teller und Tassen benutzen, wenn Sie weniger essen möchten. Oder Sie legen Ihre Joggingsachen am Abend fein säuberlich bereit, damit es Ihnen am nächsten Morgen leichtfällt, loszurennen. Die Landesmanagerin von Nike in Vietnam räumte einfach ihr Büro um, damit sie bei Besuchen von Teammitgliedern keine Gelegenheit mehr hatte, gleichzeitig auf ihren Computermonitor zu schauen. In der Folge bekam sie von ihrem Team viel besseres Feedback bezüglich ihres Kommunikationsverhaltens. Manchmal brauchen Sie weder den Reiter noch den Elefanten einzuspannen, um Veränderungen durchzusetzen. Es genügt, den Weg zu ebnen, das Umfeld zu ändern, weil allein das schon zu neuen Gewohnheiten führt. In schwierigen Situationen kann Ihnen auch noch ein Handlungsauslöser wie dieser helfen: „Wenn ich morgen mein Kind in die Schule gebracht habe, gehe ich ins Fitnessstudio.“ Dieser psychologische Trick zwingt Sie praktisch, Ihr Vorhaben dann auch in die Tat umzusetzen.

Für jede Annäherung ein Stück Mango

Wenn Sie den ersten Schritt in Richtung Veränderung erfolgreich absolviert haben, gilt es, den Wandel voranzutreiben. Tierdompteure belohnen jeden kleinen Schritt. Soll etwa ein Affe Skateboard fahren, ist jede Annäherung ans gesteckte Ziel ein Stück Mango wert. Ebenso gilt auch für Sie: nicht rummeckern, sondern jeden winzigen Schritt belohnen – egal ob ein Pavian das Springen lernen oder Ihr Ehemann im Haushalt helfen soll, ob Sie möchten, dass Ihr Chef oder Ihre Mitarbeiter sich ändern oder dass Ihre Kinder selbstständig ihre Hausaufgaben erledigen. Geizen Sie nicht mit Mangos. Veränderungen passieren nicht augenblicklich, es ist ein Prozess. Immerhin können Sie mit einer gewissen Eigendynamik rechnen, einem Schneeballeffekt, der über eine einfache Veränderung zu einer neuen Ethik führt. Hinter dem Erfolg steckt dann meist das gleiche Muster: Der Reiter kennt die Richtung, der Elefant ist motiviert und der Weg ist frei.

Über die Autoren

Chip Heath ist Professor für Organizational Behavior an der Graduate School of Business der Stanford University. **Dan Heath** arbeitet als Unternehmensberater und ist zusammen mit seinem Bruder u. a. für Nike, Microsoft und die US Navy tätig. Beide sind auch Autoren des Buches *Was bleibt*.
