

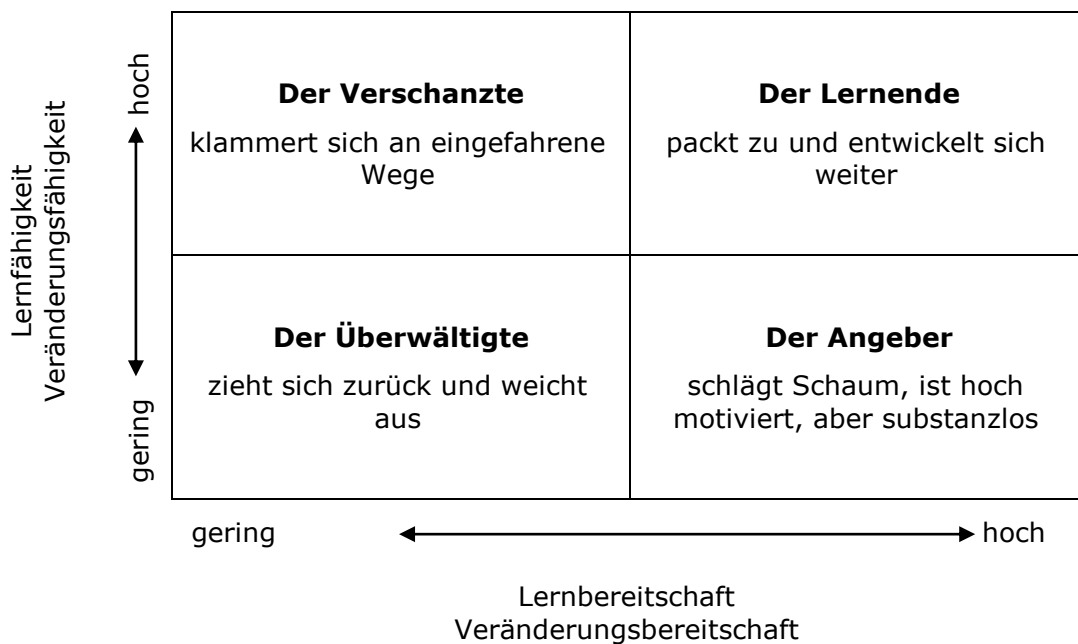
# Umgang mit Veränderungen: Die vier Lerntypen in Veränderungssituationen

## Der R-Faktor und die vier Typen

David M. Noer hat ein interessantes Modell aufgestellt, wie Individuen und Organisationen auf Veränderungen reagieren. Die Hauptreaktionsweise nennt er den R-Faktor. Dabei werden vier verschiedene Typen unterschieden:

- Die einen fühlen sich überwältigt und sehen sich als Opfer.
- Die anderen reissen sich am Riemen und arbeiten noch härter in den gewohnten Bahnen.
- Die dritten scheinen die Veränderungen offensichtlich zu begrüßen, doch verabschieden sie sich schnell, wenn die Veränderungen wirklich Fuss fassen sollen.
- Die vierten schliesslich nehmen die Veränderungen als Anlass zu lernen.

### Das Modell des Reaktions-Faktors



### Die Verschanzten

Verschanzte leben wie in einem Schützengraben mitten in einem tobenden Krieg. Sie haben die Fähigkeit zu lernen und sich zu verändern, aber es fällt ihnen sehr schwer.

Sie reagieren auf Veränderungen, Übergangssituationen und organisatorische Probleme, indem sie extrem hart arbeiten, dabei benutzen sie aber weiter die alten und inzwischen oft kontraproduktiven Modelle zur Problemlösung. Sie leiden unter der Unvereinbarkeit

ihrer grundlegenden Verhaltensmuster. Das heisst, sie versuchen mit alten Mustern sich in der neuen Realität zurechtzufinden. Sie haben gut gelernt, sich unter den alten Zuständen zurechtzufinden, und sie weigern sich jetzt, andere, offene und produktive Methoden anzuwenden. Obwohl sie hart arbeiten, sind sie ständig davon bedroht, ersetzt zu werden. Sie brauchen mehr Energie als nötig. Ein Manager hat einen verschanzten Kollegen einmal so charakterisiert: "Er schafft ein Viertel von dem, was er tun sollte, und arbeitete dabei zehnmal mehr als gefordert."

## **Die Überwältigten**

Diese Reaktionstypen sind überwältigt vom Stress der Veränderungen und geschädigt durch den organisatorischen Wandel. Sie können vielleicht erfassen, dass es neue Realitäten und neue Wege gibt, sich in eine Organisation einzubringen und zum Erfolg beizutragen, aber sie scheinen nicht in der Lage, sich wirklich zu verändern. Überwältigte sind so sehr in alten Verhaltens- und Denkmustern gefangen, dass sie vergessen haben, wie man sich anpasst und aus Erfahrung lernt. Überwältigte fühlen sich ständig unter Wasser und weiter am Sinken. Diese Metapher trifft die Empfindungen dieses Typs sehr genau. Einerseits manifestieren sie sich in einer erstickenden Opferhaltung, andererseits findet man selbstzerstörerisches Verhalten, das durch angeschlagenes Selbstbewusstsein und langanhaltende Depressionen hervorgerufen wird. Beides ist für die Überwältigten selber und ihre Umgebung schädlich.

Die bevorzugten Reaktions-Taktiken sind Rückzug und Vermeidung, der Verstand "verklebt". Es wird vermieden, Neues zu lernen und sich zu verändern. Die Überwältigten hoffen dabei ohne allzu viel Zuversicht, dass irgendwann "alles wiedernormal" wird.

## **Die Angeber**

Angeber sind interessant, aber auch unangenehm. Sie fühlen sich bei Veränderungen sehr wohl, wofür sie von andern oft Bewunderung einheimsen. Was sie nicht erkennen und was sich auch für den Angeber selbst im toten Winkel befindet, ist seine Unfähigkeit, relevante und angemessene Verhaltensweisen zu erlernen. Während der Verschanzte genau weiss, was er tun muss, also eine hohe Fähigkeit zur Veränderung aufweist, sich dabei aber sehr unwohl fühlt, finden wir beim Angeber die umgekehrten Merkmale. Er hat selten Probleme, irgendetwas zu unternehmen, aber er hat keine Idee, wie er lernen könnte, und er verspürt keine Lust, sich zu verändern.

Angeber sind immer zum Angriff bereit, sie schiessen quasi aus der Hüfte. Sie wollen handeln, egal wie. Theoretisches Grundlagenwissen halten sie nicht für erforderlich. (Hohe Motivation, wenig Substanz).

Angeber findet man häufig in Organisationen, die noch immer eine Kultur fördern, die traditionelle Werte wie Glauben, Rituale und Enthusiasmus zu Ungunsten von Feedback, Daten und Analysen vorzieht.

## **Die Lernenden**

Lernende glauben, dass Lernen nur zwei Fähigkeiten braucht, sich zu verändern und mit den Veränderungen zu leben. Sie sind der Klebstoff, welcher eine Organisation zusammenhält. Ihr Vorhandensein entscheidet darüber, ob eine Organisation wächst und gedeiht oder verkümmert und abstirbt. Ohne eine Grundsubstanz an Mitarbeitern, die in

der Lage sind, aus Erfahrungen zu lernen, fällt eine Organisation auseinander. Die Qualität der menschlichen Ressourcen ist hier entscheidend, nicht Unterscheidungskriterien, die früher den Wettbewerb bestimmten wie Kapital, Technologie oder Kontrolle über kritische natürliche Ressourcen. Lernende engagieren sich und wachsen an übernommenen Aufgaben. In Zeiten des Übergangs packt der Lernende die Probleme an und arbeitet hart daran, positive Resultate zu erreichen. Er beschwert sich nur selten. Lernende akzeptieren die Notwendigkeit, sich von Gewohnheiten zu trennen und Wagnisse der Zukunft anzunehmen. Sie sind aus sich selber heraus motiviert und fähig, Rückschläge und Kritik auszuhalten. Sie sehen immer das positive Endergebnis. Der lernende Typus kann sich selber einschätzen, und versucht, seine Schwächen unter Kontrolle zu halten. Schliesslich versucht er, Probleme zu lösen, anstatt andere zu beschuldigen. So arbeitet er auch immer wieder an sich selber.

## Kombinationsmöglichkeiten von persönlichen und organisatorischen R-Typen

Die Zuordnung von je einem Reaktions-Typus zur Organisation sowie zur Person ergibt sechzehn potentielle Kombinationsmöglichkeiten, die unterschiedlich zu bewerten sind.

### Die vier übereinstimmenden Kombinationen

#### Überwältigt - Überwältigt

Eine überwältigte Person, die für eine überwältigte Organisation arbeitet, ist kein schöner Anblick.

- Die gute Nachricht: Wenn Sie ein überwältigter Angestellter sind, der in einer überwältigten Organisation arbeitet, befinden Sie sich unter Freunden in einer Umgebung, die Sie kennen.
- Die schlechte Nachricht: Sie befinden sich leider in schlechter Gesellschaft und in einer Umgebung, die Ihnen zwar bekannt ist, aber auch Gift ist für Ihr langfristiges Überleben.
- Die Strategie besteht aus zwei Schritten:
  - Wie alle Überwältigten brauchen Sie Hilfe, um die Symptome zu beseitigen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie diese Hilfe in einer überwältigten Organisation bekommen, ist sehr gering. Daher müssen Sie sich Hilfe von aussen suchen, um Ihre Ängste und den Stress abzubauen.
  - Die erweiterte Strategie besteht darin zu entkommen. Ein überwältigter Angestellter in einer überwältigten Organisation hat nur eine sehr kleine Chance zu überleben. "Entkommen" kann bedeuten, dass Sie eine weniger überwältigende Abteilung in Ihrer Organisation finden, dass sie die Organisation verlassen oder dass Sie einen Lehrer und Mentor finden, der Ihnen hilft, mental zu entkommen.

## Verschanzt - Verschanzt

Ein verschanzter Angestellter in einer verschanzten Organisation steckt in einer festgefahrenen Situation fest.

- Die gute Nachricht: Sie und Ihre Organisation haben etwas Positives gemeinsam: Sie sind in der Lage zu lernen und sich zu verändern.
- Die schlechte Nachricht: Für einen Verschanzten, der in einer verschanzten Organisation arbeitet, ist es besonders schwer, Mut zu haben und kleine Schritte der Veränderung zu wagen.
- Die Strategie ist nur zweigleisig erfolgversprechend:
  - Finden Sie etwas Ruhe. Das kann sehr schwer sein, da Sie sich dagegen wehren müssen, sich an den blinden Aktionen zu beteiligen, die nur mehr Arbeit an unsinnigen Projekten bedeuten.
  - Nutzen Sie diese Zeit, um zu lernen. Finden Sie einen Weg, Ihre Risikobereitschaft wieder aufzubauen und ein neues, anpassungsfähigeres Verhalten zu erlernen. Das geht am besten ausserhalb Ihrer Organisation, z.B. in einer ehrenamtlichen Tätigkeit. Umgeschulte, ehemals verschanzte Mitarbeiter, die es geschafft haben, neue und angemessenere Reaktions-Muster zu erlernen und anzuwenden, können in einer verschanzten Organisation gute Resultate erzielen. Sie fallen auf und bieten oft für andere einen Anreiz, ebenfalls etwas zu wagen. Sie sind auf dem Weg, Lernende zu werden.

## Angeber-Angeber

Ein Angeber in einer Angeber-Organisation passt wie die Faust aufs Auge, und von draussen sieht man das oft sehr schnell.

- Die gute Nachricht: Wenn Sie ein Angeber in einer Angeber-Organisation sind, arbeiten Sie für ein System, das bestens zu Ihren eigenen Verhaltensweisen passt. Es gibt also keinerlei Hindernisse für Ihre Strategie "anlegen - feuern - zielen". Sie können auf direktem Wege vom Reiz zur Reaktion übergehen, ohne dass sich Ihr Gehirn dazwischenschalten muss.
- Die schlechte Nachricht: Die langfristige Prognose für eine Angeber-Organisation sieht nicht sehr gut aus. Da es hier ausserdem nur sehr wenige lernende Mitarbeiter gibt, können Sie kaum jemanden finden, der Ihnen die nötige Rückmeldung bietet.
- Die Strategie: Die Hauptstrategie besteht darin, sich besser einschätzen zu lernen. Das ist immer leichter gesagt als getan, und für einen Angeber ist es besonders schwer. Strukturiertes Feedback kann helfen, besonders dann, wenn es von einem Sachverständigen ausgesprochen wird und der Angeber selbst es lernt, das Gesagte zu akzeptieren.

## Ein Lernender in einer lernenden Organisation

Eine wunderbare Kombination! Ein Mensch, der es gelernt hat zu lernen und für eine Organisation arbeitet, die kollektives Lernen ermöglicht, ist in der besten Umgebung, die man sich denken kann.

- Die gute Nachricht: Wenn Sie ein lernender Mitarbeiter sind, der das Glück hat, für eine ebensolche Organisation zu arbeiten, können Sie eigentlich nur gewinnen. Ihre persönliche Entwicklung wird positiv sein, Ihre Produktivität wird maximiert, und die Organisation wird florieren.
- Die schlechte Nachricht: Es könnte zuviel des Guten werden.
- Strategie: Vermeiden Sie das Risiko der Lernenden, das Ausbrennen. Ziehen Sie Grenzen!

## Die zwölf abweichenden Kombinationen

### Überwältigt - Lernend

Wenn Sie als Überwältigter in einer lernenden Organisation arbeiten, besteht die Möglichkeit zur Verbesserung Ihrer Lage. Sie fühlen sich, als ob Sie von einem Schiff über Bord gespült worden wären, aber Ihre Organisation hat viele Lernende angezogen oder aufgebaut. Sie alle halten Rettungsringe in der Hand und sind bereit, sie Ihnen zuzuwerfen.

- Die gute Nachricht: Sie gehen vielleicht gerade unter, aber es gibt viele Lebensretter in Ihrer Nähe. Wenn Sie schon überwältigt sind, dann geht es Ihnen in einer lernenden Organisation noch am besten.
- Die schlechte Nachricht: Der Abstand ist vielleicht zu gross. Wenn Sie schon zu weit abgesunken sind, lehnt das System Sie möglicherweise ab. Selbst die mitfühlenden Organisationen müssen sich in einer schnelllebigen und wettbewerbsorientierten Welt behaupten. Sie können nicht immer auf alle Rücksicht nehmen.
- Die Strategie: Machen Sie den Anfang! Sie müssen auch einen Schritt machen. Sie können sich nicht ständig verkriechen und darauf warten, dass Ihnen jemand hilft. \Nenn Sie sich ein wenig Mühe geben, werden Sie wahrscheinlich reich belohnt. Wenn Sie nichts tun, werden Sie das Gleiche als Gegenleistung bekommen.

### Lernend - Überwältigt

Ein Lernender in einer überwältigten Organisation ist wie ein Mensch in einem ganz fremden Land. Es gibt so viele Möglichkeiten, etwas zu tun, und so wenig Zeit!

- Die gute Nachricht: Sie haben als Lernender in einer überwältigten Organisation viel Gelegenheit, Gutes zu tun.
- Die schlechte Nachricht: Überall um Sie herum gibt es Systeme und Menschen in Not. Sie können nicht allen helfen. Wenn Sie nicht aufpassen, werden Sie bald zu den

überwältigten Lernenden gehören, und weder Sie selbst noch Ihre Organisation möchte Sie in dieser Gruppe sehen.

- Die Strategie besteht aus zwei Teilen:
  - Entscheiden Sie, ob Sie bleiben wollen. Es gibt noch viele andere Möglichkeiten für Sie, und im Moment beackern Sie sehr steinigen und harten Boden.
  - Wenn Sie bleiben wollen, ziehen Sie einige Grenzen. Die Krankheit der Lernenden, das Ausbrennen, ist eine andauernde Gefahr.

### **Angeber - Überwältigt**

Ein Angeber ist als Führungskraft immer einflussreich, in einer überwältigten Organisation kann er dadurch besonders viel Unheil anrichten. Seine Aktionen werden von viel Lärm begleitet, aber am Ende werden nur Scherben zurückbleiben, und die Organisation wird weiter absinken.

- Die gute Nachricht: Wenn Sie ein Angeber sind, haben Sie hier viel Einfluss. Überwältigte Organisationen sind voll von überwältigtem Personal, und alle warten auf klare Anweisungen.
- Die schlechte Nachricht: Für die Organisation bedeutet es, dass der Angeber die Organisation sehr leicht ohne nachzudenken in die falsche Richtung führen kann.
- Die Strategie: Auch wenn es seltsam klingt, haben überwältigte Organisationen schon öfters ein gutes Lernumfeld für Angeber geboten. Es gibt keine Konkurrenz, der wahre Angeber kann also unkontrolliert arbeiten. Diese Situation ohne Bedrohung und ohne Wettbewerb scheint einigen Angebern das Lernen zu erleichtern. Sie hören eher auf Rückmeldungen, und es scheint ihnen leichter zu fallen, sich ihrer Schwächen bewusst zu werden. Das geschieht leider nicht immer. Die Hauptaufgabe für alle Angeber lautet daher weiter: Sie müssen sich selbst erkennen.

### **Überwältigt - Angeber**

Als Überwältigter in einer Angeber-Organisation laufen Sie mit den anderen wie die Schafe auf den Abgrund zu. Wahrscheinlich fühlen Sie sich wohl, da man Ihnen sagt, in welche Richtung Sie laufen sollen, aber schauen Sie besser nicht nach unten!

- Die gute Nachricht: Sie wissen, in welche Richtung Sie gehen sollen.
- Die schlechte Nachricht: Es ist vielleicht nicht die Richtung, in die Sie oder ihre Organisation gehen sollten. Sie fühlen sich wahrscheinlich auch nicht akzeptiert, denn Angeber-Organisationen haben kein Verständnis für Menschen mit Ängsten, Unsicherheiten und Depressionen.
- Die Strategie: Sie können zwei Dinge tun:
  - Wehren Sie sich dagegen, des Kaisers neue Kleider gutzuheissen. Auch wenn es beruhigend wirkt, wenn Ihnen eine vermeintlich starke Persönlichkeit das Gefühl

gibt, dass die Situation unter Kontrolle ist, können Sie es sich nicht leisten, es einfach so hinzunehmen.

- Finden Sie einen Weg, um Ihre Schuldgefühle als Überlebender einer Entlassungswelle abzubauen. Dazu brauchen Sie sicherlich Hilfe von ausserhalb der Organisation.

### **Verschanzt - Überwältigt**

Ein verschanzter Angestellter in einer überwältigten Organisation ist wie ein Passagier der Titanic, der sich weigert, in ein Rettungsboot einzusteigen. Lieber mit einem sinkenden Schiff in die Tiefe gerissen werden, als mit neuen Verhaltensweisen experimentieren!

- Die gute Nachricht: Als verschanzter Mitarbeiter haben Sie in einem System mit einer überwältigten Kultur einen entscheidenden Vorteil. Anders als Ihre Organisation sind Sie in der Lage, sich zu verändern und zu lernen.
- Die schlechte Nachricht: Sie stecken in einer Organisation fest, die es vermeidet, die notwendigen Lernprozesse in Gang zu setzen.
- Die Strategie: Befreien Sie sich. Riskieren Sie es, sich zu verändern. Wenn die Organisation tatsächlich überwältigt ist, ist es kein besonders grosses Risiko, etwas zu wagen.

### **Überwältigt - Verschanzt**

Ein überwältigter Angestellter in einer verschanzten Organisation ist wie ein Patient, der zu einem Psychotherapeuten in Behandlung geht und sich dann die ganze Zeit die Probleme des Therapeuten anhört. Das Hauptbedürfnis des Überwältigten besteht darin, die Symptome seines Leidens zu lindern. Eine verschanzte Kultur ist nicht in der Lage, diesem Bedürfnis zu entsprechen. Wut und das tödliche Klammern an die alten Werte schliessen jegliches Mitgefühl für andere aus.

- Die gute Nachricht: In verschanzten Organisationen wird oft auch Sinnvolles geleistet. Der Überwältigte kann manchmal dabei helfen, gute Arbeit zu leisten. Etwas zu tun ist immer noch besser, als gar nichts mehr zu tun und sich zurückzuziehen, wie es der Überwältigte normalerweise tut.
- Die schlechte Nachricht: Die Wut und die Frustration in einer verschanzten Organisation lassen keinen Raum für die Symptomlinderung, die der Überwältigte so dringend braucht.
- Die Strategie: Als überwältigter Mitarbeiter in einer verschanzten Organisation befinden Sie sich auf einer Gratwanderung zwischen zwei Aufgaben:
  - Konzentrieren Sie sich auf Ihre Arbeit und vermeiden Sie Rückzugsstrategien.
  - Lassen Sie sich nicht völlig in den Strudel von Aktivitäten hineinziehen. Sie müssen sich auch um Ihre eigenen Bedürfnisse kümmern, besonders darum, Ihre Schuldgefühle abzubauen. Am besten gelingt das wahrscheinlich mit Hilfe von aussen.

## Verschanzt - Angeber

Ein verschanzter Mitarbeiter in einer Angeber-Organisation sitzt in einer Kultur fest, die nicht in der Lage ist, ihr Überleben langfristig zu sichern. Ohne grundlegende Veränderungen sind Angeber-Organisationen nicht zukunftsfähig.

- Die gute Nachricht: Der Verschanzte hat eine grosse Fähigkeit zur Veränderung, aber fühlt sich nicht wohl dabei, beim Angeber ist es genau umgekehrt. Die Merkmale ergänzen sich also, und eine Verbindung kann gutgehen. In manchen Angeber-Organisationen ist die Zähigkeit der Verschanzten das einzige, das überhaupt noch etwas in Gang bringt.
- Die schlechte Nachricht: Die Instabilität der Angeber-Kultur kann dazu führen, dass der Verschanzte sich noch tiefer eingräbt und noch weniger riskieren möchte. Lernprozesse werden verhindert.
- Die Strategie: Sie müssen als Verschanzter zunächst entscheiden, ob Sie in der Angeber-Organisation bleiben möchten. Ein Wesenszug Ihres R-Typus ist, dass Sie sich nicht gerne von etwas lösen, selbst wenn das Alte Ihnen nur schadet. Die Entscheidung wird Ihnen also schwerfallen, aber sie muss getroffen werden. Wenn Sie beschliessen zu bleiben, müssen Sie ein neues Verhaltensrepertoire entwickeln, das dazu beiträgt, die Organisation von ihrem Angeber-Status zu befreien. Das ist eine fast unmögliche Aufgabe, und selbst Lernende können daran scheitern. Daher sollten Sie in Erwägung ziehen, die Organisation in Ihrem eigenen Interesse zu verlassen. Vielleicht fällt es Ihnen in einer neuen Umgebung leichter zu lernen.

## Angeber - Verschanzt

Wie ein zahnloser Wolf unter Schafen lebt der Angeber in einer verschanzten Organisation. Er kann sie aufscheuchen und herumtreiben, aber letztlich hat er keinerlei Einfluss.

- Die gute Nachricht: Die Kultur der Verschanzten setzt dem Angeber einige wichtige Grenzen.
- Die schlechte Nachricht: Der institutionalisierte Ärger und das Hängen an überholten Werten werden kaum zu einer besseren Selbsteinschätzung des Angebers führen. Er kann daher nicht aus seinen Verhaltensmustern ausbrechen und lernend werden.
- Die Strategie: Als Angeber in einer verschanzten Organisation befinden Sie sich in einer äusserst frustrierenden Lage. Aus Frustration kann allerdings Lernen erwachsen. Die beste Strategie besteht für Sie darin, den Schmerz zu ertragen und sich bei den Verschanzten etwas abzuschauen: nämlich hart zu arbeiten und sich auf sich selbst zu konzentrieren. Denn im Vergleich zu den Angebern bietet die verschanzte Kultur noch etwas Positives: Sie ist lernend, und zusammen mit Ihrer Bereitschaft zur Veränderung ergibt das eine gute Kombination.

## Verschanzt - Lernend



Ein verschanzter Mitarbeiter in einer lernenden Organisation hat die Chance zu einer sehr positiven Entwicklung. Er ist wie ein intelligentes Kind, das einen guten Lehrer braucht, der eine Lernschwäche erkennt und das Kind fördert.

- Die gute Nachricht: Die Chancen, dass das Eintauchen in eine lernende Kultur für einen Verschanzten wie eine Befreiung wirkt, stehen gut. Sie können sich weiterentwickeln und lernen. Ihre Produktivität und Bedeutung kann in dieser Organisation entscheidend verbessert werden.
- Die schlechte Nachricht: Eine wirklich lernende Organisation ist nur an exzellenten Leistungen interessiert. Wenn verschanzte Verhaltensweisen sie behindern, werden diese nicht hingenommen. Ein nachhaltig verschanzter Mitarbeiter wird sich überfordert fühlen und in die Kategorie der Überwältigten abgleiten.
- Die Strategie: Wenn Sie als verschanzter Mitarbeiter in einer lernenden Organisation arbeiten, müssen Sie den dort ablaufenden Prozessen vertrauen. Es fällt Ihnen vielleicht schwer, alte Verfahren aufzugeben, aber Sie werden viel Unterstützung bekommen und das System wird für Sie arbeiten. Sie müssen nur genug Vertrauen entwickeln und loslassen.

### **Lernend - Verschanzt**

Ein lernender Mitarbeiter kann in einer verschanzten Organisation als Führer und Lehrer fungieren. Wie ein Pfadfinder kann er die Lampe halten und die Verschanzten durch die Dunkelheit ans Licht führen.

- Die gute Nachricht: Der Lernende ist in der Lage, einen sehr guten Einfluss auszuüben, indem er eine Vorbildfunktion übernimmt.
- Die schlechte Nachricht: Es ist schwer, eine verschanzte Kultur von der Stelle zu bewegen, sie ist fest eingegraben. Die Mitarbeiter wehren sich gegen Veränderungen. Für einen Lernenden kann das sehr frustrierend sein.
- Die Strategie besteht im Unterrichten und Anleiten der anderen. Allzu direkte Bemühungen können aber den gegenteiligen Effekt haben, die verschanzte Organisation gräbt sich dann immer tiefer ein.

### **Angeber - Lernend**

Das ist eine explosive Mischung. Entweder gelangt der Angeber zur Selbsterkenntnis oder er landet auf der Strasse. Es gibt keine Möglichkeit dazwischen. Eine lernende Organisation verhindert giftige Einflüsse; nur so kann sie gesund bleiben.

- Die gute Nachricht: Der Angeber kann sinnvolle Rückmeldungen bekommen und erkennen, worauf es in einem System mit hoher Leistungsfähigkeit eigentlich ankommt.
- Die schlechte Nachricht: Es gibt nur ein Entweder-Oder. Für einen echten Angeber ist es äusserst schwer, sich so lange anzupassen, bis er das lernende Stadium erreicht hat.

- Die Strategie: Als Angeber müssen Sie gegen Ihre Natur angehen und sich neuem Wissen öffnen. Dann haben Sie die Möglichkeit, wichtige Fertigkeiten zu erwerben und sich selbst besser einzuschätzen. Verderben Sie Ihre grosse Chance nicht!

### **Lernend - Angeber**

Als Lernender fühlen Sie sich in einer angeberischen Organisation wie ein Friedensstifter, der mit einem Fallschirm über einem Kriegsgebiet abgeworfen wurde. Sie müssen dafür sorgen, dass die Kämpfe aufhören und statt dessen eine gemeinsame Zukunft aufgebaut wird. Leider ist es sehr schwer, die Aufmerksamkeit der Kämpfer zu erringen. Sie sind sehr allein.

Die gute Nachricht: Lernende Mitarbeiter werden gebraucht und können helfen. Angeber-Organisationen zerstören sich selbst. Das Können sowie die hilfreiche Orientierung des Lernenden bringen diesen unproduktiven Organisationskulturen Hoffnung.

Die schlechte Nachricht: Es gibt nur sehr wenige Lernende in Angeber-Kulturen. Es ist nicht leicht, sich dort Gehör zu verschaffen. Frustration und Ausbrennen können die Folge sein.

Strategie: Wieder gibt es zwei Möglichkeiten:

- Entscheiden Sie sich, ob Sie bleiben wollen. Es gibt für Sie noch viele andere Chancen. Sie sind hier in einer fremden Welt. Warum sollten Sie bleiben?
- Wenn Sie bleiben möchten, sollten Sie Ihren Job als missionarische Aufgabe verstehen. Erhalten Sie den Kontakt zur "Bodenstation" aufrecht, d.h. bleiben Sie in Kontakt mit anderen Lernenden ausserhalb der Organisation. Wenn Sie einige strategische Veränderungen durchsetzen und eine unterstützende Infrastruktur entwickeln, haben Sie schon sehr viel erreicht.

Literatur:

Noer, David M.  
Die vier Lerntypen. Reaktionen auf Veränderungen im Unternehmen.  
Klett-Cotta 1998  
ISBN/EAN 3-608-91874-4