

von  
Peter Addor  
Januar 2001

**Möglich, dass es uns in letzter Zeit scheint, als hätte die Frequenz der Veränderungen zugenommen. Aber die äussere Tatsache allein, dass sich z.B. die Geschwindigkeit von Maschinen alle zwei Jahre verdoppelt, ist noch kein Grund, sich jetzt plötzlich mehr mit Veränderungen zu beschäftigen, als in irgend einer Zeit vorher. Veränderungen sind etwas äusserst gewöhnliches. Ohne sie könnten wir nicht überleben. Natürlich gibt es Veränderungen, die wir kaum wahrnehmen und es gibt einschneidende Veränderungen.**

# Wie Veränderungen funktionieren

## Plötzlich spricht alles von Veränderungen

Die biblischen Worte «Wayyelekh Avram» («Da zog Abram weg») bilden gemäss Thomas Cahill die wohl kühnsten Worte der Weltliteratur.

Veränderungen gehören für Menschen seit Jahrmillionen zum Alltag. Vor ungefähr 4000 Jahren verliess der wohlhabende und erfolgreiche Kaufmann Abraham mit seiner zahlreichen Familie seine hochzivilisierte Stadt in Mesopotamien und wanderte in die Wüste hinaus ins Ungewisse. Im Weltverständnis der damaligen Menschen gab es keine Zeit, keine Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Das waren irrationale und irrealer Dinge, das einzig reale war die Ewigkeit. Irdisches Streben hatte keinen Sinn. Es galt, die Zeitlichkeit zu überwinden, indem man dem Gesetz der Wandelbarkeit entkam. Alles blieb gleich oder wiederholte sich. In einer solchen Zeit initiierte Abraham also eine Veränderung, die die damalige Werthaltung über den Haufen warf. Cahill schreibt: «Hier geschah etwas gänzlich Neues und es geschah inmitten der alten und gewohnten Bedingungen des Alltagsleben. Jeder damalige Mensch hätte Abraham als verrückt erklärt. Aber er war weder ein Dorftrödel noch ein Blumenkind auf der Suche nach Süsse und Licht in der Wüste. Er war ein berechnender Sippenführer, ein mächtiger und reicher Anführer». Dieser Abraham entschied sich für eine neue Denkweise und veränderte damit ein Weltbild. Er begründete unsere abendländische Kultur, die an Veränderungen glaubt und davon lebt. Jede nachhaltige Veränderung verändert letztendlich die Kultur. Ich möchte im folgenden neun Klassen von Veränderungen unterscheiden und jede der Klassen charakterisieren.

### Was ist eine Veränderung?

Zunächst fragen wir uns, was denn überhaupt unter «Veränderung» zu verstehen ist. Wir wollen für unsere Zwecke jede global bilanzierte Zustandsänderung eines Systems als Veränderung verstehen. «Global bilanziert» bedeutet für mich, dass mich nur Veränderungen des gesamten Systems «unter dem Strich» interessieren. Wenn ich z.B. die zwei (ununterscheidbaren) weissen Kugeln auf einem Billardtisch vertausche, so bedeutet das keine Veränderung. Wenn ich jeden Morgen eine Frucht esse, so bedeutet es keine Veränderung, wenn ich heute eine Birne und morgen einen Apfel esse, denn über einen langen Zeitraum hinweg gesehen, werde ich mich durch alle Früchte durchgegessen haben und wieder bei der Birne landen. «Global» bezieht sich also auf einen räumlich und zeitlich ausgedehnten Bereich. «Bilanziert» bedeutet, dass bei einer Inventur jetzt und zu einem späteren Zeitpunkt ein Unterschied feststellbar sein muss. Wir denken uns ein System, das aus einem Glas Wasser und einem Tropfen Tinte besteht, den wir mit einer Pipette ganz vorsichtig in das Wasser gegeben haben. Die Tinte wird sich nach und nach in schönen Schlieren ausdehnen und bald einmal das ganze Glas voll Wasser einnehmen. Am Schluss bleibt eine graue Flüssigkeit, die sich nicht mehr verändert. Bis es soweit ist findet ganz offensichtlich fortlaufend Veränderung statt. Irgendeinmal hört diese auf, obwohl die Tintenpartikel nach wie vor ihre Plätze tauschen und im Wasser herumschwimmen. Veränderung, so definiert, kommt damit nur in Systemen vor, die weit vom Gleichgewicht entfernt sind. Das sind offene Systeme, die mit ihrer Umwelt Energie, Materie und Information austauschen. Systeme, die im Gleichgewicht sind, verändern sich nicht mehr in unserem Sinn. Lebende Systeme sind immer weit vom Gleichgewicht entfernt und verändern sich dauernd. Daher ist nicht einzusehen, weshalb wir Veränderung als etwas dermassen Partikuläres und Besonderes verehren. Sie, ich, wir alle verändern uns in jeder Sekunde, wir altern und verändern damit auch unsere Meinung. Wenn ich eine Foto von mir ansehe, die vor 20 Jahren gemacht wurde, oder wenn ich einen Aufsatz

lese, den ich vor 20 Jahren geschrieben habe, so bin ich sicher, dass das ein anderer Mensch war, als ich es heute bin.

### Kann man Veränderungen steuern?

Wir möchten die Veränderung zu unseren Gunsten steuern und kontrollieren. Das ist meines Erachtens ein törichtes Vorhaben. Wer behauptet, er wisse, wie Veränderungen auszulösen und zu planen sind, der behauptet dies wider besseren Wissens. Z.B. könnten Sie denken, dass Sie eine grössere Ausbildung absolvieren könnten, die Ihnen Erfolg und Ansehen bringen soll, die Ihnen aber auch viel Geld, noch viel mehr Energie und über eine längere Zeit grosse Entbehrungen abverlangt. Die Ausbildung ist daher schmerzhaft, soll jedoch endlich Ihr festgefahrenes Leben verändern und neuen Schwung und neue Aussichten bringen. Es sind nun verschiedene Szenarien denkbar.

- Das gewünschte Resultat könnte eintreffen.
- Sie schaffen die Prüfung nicht, erhalten kein Diplom und können die Ausbildung nicht in der Masse «vermarkten», dass sie die gewünschte Änderung bringt.
- Ein Dozent wird auf Sie aufmerksam und engagiert Sie vor dem Abschluss für eine interessante Stelle, die Ihnen für den Rest des Lebens Ansehen und Erfolg bringt.
- Ein Dozent wird auf Sie aufmerksam und engagiert Sie vor dem Abschluss für eine interessante Stelle, die Sie überfordert, so dass Sie sie nach kurzer Zeit wieder verlieren und dann ohne Abschluss dastehen; ausser Spesen nichts gewesen.
- Sie verlieben sich in eine(n) Mitschüler(in), folgen ihm/ihr an das Ende der Welt und verbringen dort Ihr restliches Leben in Abenteuer, Armut, Einsamkeit oder auf einem Königsthron.

Sie können sich beliebig viele andere mögliche Szenarien ausdenken. Alles ist möglich. Eine Veränderung wird in den meisten Fällen eintreffen, aber nicht immer eine geplante. Veränderungen lassen sich fast nie planen und steuern, weil in der Nachbarschaft eines Zustandes unendlich viele mögliche Entwicklungslinien vorbeiziehen. Verändern heisst, das System etwas aus seiner Entwicklungslinie werfen. Die Entwicklungslinie ist der Pfad der Veränderung, die ohnehin passiert. Durch die Veränderung «schubsen» wir das System somit aus seiner gewohnten Bahn, so dass es auf eine andere Bahn gelangt. Wohin aber diese andere Bahn führt, können wir nicht sagen, weil das Entwicklungspotential in der Nachbarschaft unendlich gross ist. Alles ist möglich. Das einzige, was wir machen können, ist einfach immer dann wieder zu schubsen, wenn die neue Entwicklung nicht unseren Erwartungen entspricht und zu hoffen, dass das System irgendwann dann schon auf einen positiven Weg kommt.

Es gibt zwei Fragen, je nach Standpunkt: Einerseits möchte ich als Betroffener wissen, wie ich eine Veränderung, durch die ich hindurch muss, möglichst unbeschadet überleben kann. Andererseits möchte ich als Manager wissen, wie ich mein System (Abteilung, Unternehmen, Organisation, Familie, etc.) einer Veränderung unterziehen kann, die es (wieder) in die richtige Bahn katapultiert. Dieses Wort assoziiert eine Rakete, die auf eine immer schiefere Bahn gerät und dann durch einen Korrekturimpuls wieder auf die vorgesehene Bahn gebracht wird, auf der sie ihre Aufgabe erfüllen kann. Das ist in einer Welt der Bahnen und Trajektorien wohl möglich. Im Phasenraum lebender Systeme können sich aber Punktmengen, welche zu verschiedenen Entwicklungsqualitäten gehören, so durchmischen, dass die eine in der anderen topologisch dicht liegt. Wenn ich also den momentanen Zustand eines Systems ein ganz klein wenig ändere, dann kann ich im allgemeinen in keinsten Weise voraussagen, in welcher Richtung sich das System entwickelt. Das ist eine schlechte Nachricht für Manager, Berater und Moderatoren. Es heisst nämlich, dass ein lebendes System zwar einfach verändert, dass aber die Veränderung nicht geplant werden kann. Der Phasenraum eines lebenden Systems sieht jedoch nicht überall derart chaotisch aus, sondern hat meistens stabile Gebiete, innerhalb derer eine einzige Entwicklungsqualität existiert, die oft auf einen Grenzyklus oder einen anderen Attraktor zu läuft. Das bedeutet in der Praxis, dass nach einer Störung des Systems die-

ses bald wieder zu seinem alten Verhalten zurück kehrt. Geben Sie einem Uhrenpendel einen kleinen Stoss und beobachten Sie, wie schnell dieser zusätzliche Impuls wieder verebnet. Oder denken Sie daran, wie es ist, wenn wir mit viel Aufwand und Begeisterung ein Training oder einen Workshop veranstalten und sicher sind, dass die Teilnehmer sich nun ändern werden, da sie «es» jetzt endlich begriffen haben, um dann feststellen zu müssen, dass die guten Vorsätze bereits am anderen Tag vom «daily Business» verschüttet worden sind und alles beim Alten bleibt. Wie also kann man in einem lebenden System eine nachhaltige Veränderung herbei führen. Wer sich mit dynamischen Systemen und dem Phasenraummodell auskennt, kennt die Antwort. Befindet sich das System in einem instabilen Gebiet, genügt die kleinste Auslenkung, um manchmal immense Veränderungen auszulösen. Befindet sich das System jedoch in einem stabilen Gebiet auf einem Grenzyklus, so muss es auf diesem hinaus katapultiert werden. Eine zu kleine Veränderungsenergie lässt das System wieder in den alten Trott zurück fallen. Es kommt ganz darauf an, wie gross das stabile Gebiet ist, in dem sich das System befindet und wie die Nachbarregionen aussehen. Die einzige Veränderungsmethode, die im Fall eines ausgedehnten Stabilitätsbereichs Nachhaltigkeit garantiert, ist die irreversible Veränderung der Umwelt dieses Systems, z.B. durch die Einführung einer neuen Technologie. Das bedeutet konkret, dass System vor ein «Fait accompli» zu stellen und dies am besten mehrmals nacheinander. Damit wird es im wahrsten Sinne des Wortes aus dem Alltagsrott hinaus gehobelt. Leider existieren m.W. noch keine brauchbaren Instrumente, die uns die lokale Phasenraumumgebung eines sozialen Systems einigermaßen realistisch abbilden. Um zu wissen, wie wir eine Veränderung auslösen und welche Energie wir hineinstecken müssen, benötigen wir die Information, ob sich das System in einem instabilen, stabilen oder attraktiven Bereich befindet. Was wir suchen ist eine Art Radar, der uns beim Durchlaufen des Phasenraums den Weg weist. Dazu müssen wir wissen, welches die wesentlichen Variablen sind und diese miteinander in Beziehung setzen. Daraus ergibt sich dann ein Systemmodell, aus dem die Beschaffenheit der aktuellen Phasenraumumgebung ersichtlich wird.

Die Frage, wie man eine Veränderung unbeschadet überlebt, kann höchstens dahingehend beantwortet werden, als dass der Schaden begrenzt bleibt, wenn die Veränderung möglichst früh ausgelöst

Man kann nie in denselben Fluss steigen. Veränderung findet jederzeit statt, wir brauchen nichts dazu zu tun.

wird. Je länger wir mit einer Veränderung zuwarten, desto massiver trifft uns ihre Konsequenz. Wenn wir auf eine Störung in unserer Umgebung sofort eine Veränderung der Gewohnheiten und Abläufe vornehmen, ist diese Veränderung noch gering und tut uns nicht weh. Dazu kommt noch der Vorteil, dass es kaum ins Gewicht fällt, wenn sich die Veränderung als unnütz oder gar falsch herausstellt. Wenn wir jedoch zuwarten und jeden Tag denken, dass es morgen dann immer noch früh genug ist, mit einer Veränderung zu beginnen, dann werden wir eines Tages aufwachen und uns vor einem grossen Problem befinden. Dann wird die längst notwendige Veränderung sehr einschneidend sein. Lynch und Kordis ziehen in «Delphinstrategien» den Vergleich zum Wellenreiten und behaupten, dass bereits vor dem Erreichen des Wellenberges auf die nächste Welle aufgesprungen werden muss. Verpasst man den Zeitpunkt, trifft einem die nächste Welle mit voller Wucht und schleudert einem ab dem Brett. «Wenn Sie die Notwendigkeit für Veränderungen nicht mehr ignorieren können, sind Sie nicht in der Lage, mit den durch die Verdrängung erzeugten Emotionen ohne destruktive Verzögerungen und schmerzlichen Schaden für sich und die Organisation fertig zu werden».

## Wie geschehen Veränderungen?

Wie wir gesehen haben, verändern sich nur offene Systeme. Das sind solche, die mit der Umwelt Energie, Materie und/oder Information austauschen. Für uns, die wir an sozialen Systemen interessiert sind, ist gerade der Austausch von Information wichtig, insbesondere von sog. pragmatischer Information. Das ist solche Information, die den Empfänger verändert. Sie enthält implizit eine Aufforderung. Wenn ich Sie darüber informiere, dass es heute in der Antarktis zu einem Temperatursturz von  $-50$  auf  $-70$  Grad Celsius kam, so wird dies in Ihnen nicht viel auslösen. Wenn ich Ihnen aber sage, dass es draussen 10 Grade kälter geworden ist, während Sie diesen Artikel lesen, dann werden Sie aus dieser Information unter Umständen Konsequenzen ziehen. Nach Ernst v. Weizsäcker ist pragmatische Information von reifen Systemen viel reichhaltiger, als von jungen oder sehr alten Systemen. Information von jungen Systemen enthält viel Erstmaligkeit, solche von alten Systemen viel Bestätigung. Hundert Prozent

Bestätigung entsprechen einem System im Gleichgewicht. Tote Systeme sind im Gleichgewicht und können keine Information mehr ausstrahlen. Hundert Prozent Erstmaligkeit treten in Systemen auf, die im Werden begriffen sind. Solche Systeme sind sehr instabil und suchen ihre Bestimmung erst noch. Systeme in der Balance zwischen Erstmaligkeit und Bestätigung sind reife Systeme, die pragmatische Information erzeugen können.

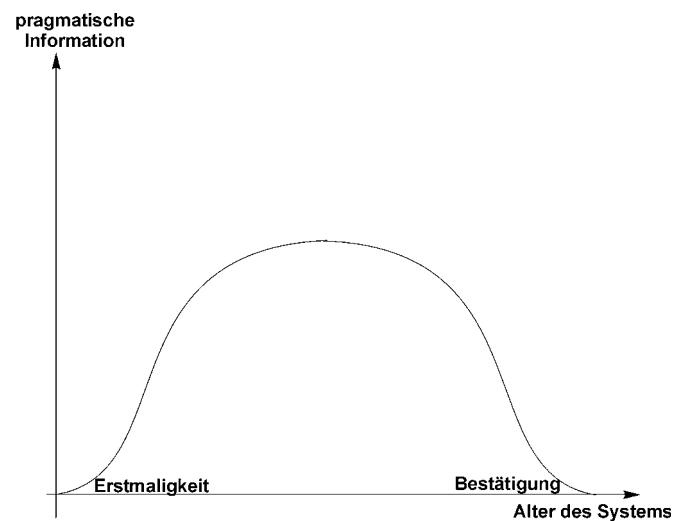


Bild 1

Als Beispiel betrachten wir eine horizontale Flüssigkeitsschicht, die langsam von unten erwärmt wird. Durch lokale Wärmeunterschiede der Heizplatte beginnen Flüssigkeitspakete von unten zu der Oberfläche aufzusteigen. Sie erzeugen eine Konvektionsströmung, die durch Reibung und Abkühlung zunächst noch unterdrückt wird. Diese Ströme von einzelnen Flüssigkeitspaketen wird immer ungestümer in Zahl und Kraft, so dass an der unteren Begrenzung der Flüssigkeitsschicht ein regelrechtes Brodeln entsteht.

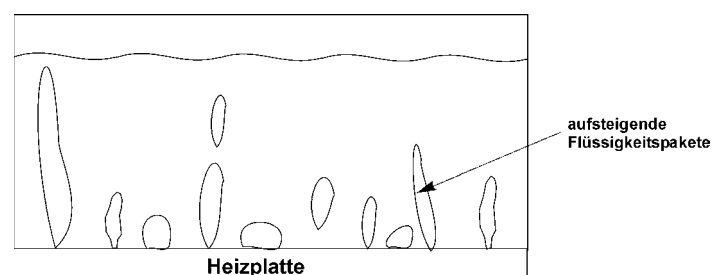
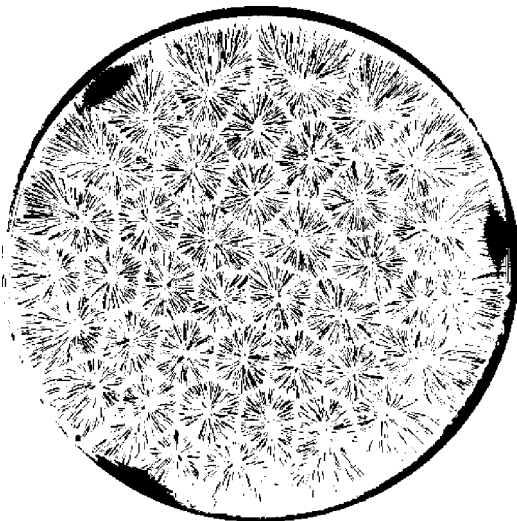


Bild 2

Das ist die Phase grosser Erstmaligkeit. Sobald eines der Flüssigkeitspakete genug Energie hat, um die Oberfläche zu erreichen, reisst es seine Umgebung mit und verdrängt an der Oberfläche kühlere Flüssigkeit, der nur noch der Abstieg an die untere Begrenzung möglich ist. Dabei reisst sie wiederum weitere Flüssigkeitspakete aus der Umgebung mit. Damit entsteht eine zirkuläre Konvektionsströmung, die sich instantan über die ganze Flüssigkeitsschicht ausweitet und diese in Konvektionszellen strukturiert. Interessanterweise nehmen die Zellen von oben gesehen eine fünf- oder sechseckige Gestalt an. Sie werden als Bénard-Zellen bezeichnet, nachdem Charles Bénard dieses Phänomen vor ca. 100 Jahren entdeckt hat.



**Bild 3**  
Copyright by Carsten Jäger.  
<http://www.physiology.rwth-aachen.de/user/jaeger/diplom/diplom.html>

Die Zellenstruktur bleibt dann bestehen, bis die Wärmezufuhr unterbleibt oder die Flüssigkeit verdampft ist. In beiden Fällen geht das System in den Gleichgewichtszustand über und erzeugt nur noch Bestätigung. In der Phase des «Brodelns» und in der Phase des Gleichgewichts vernehmen wir nichts von dem System, was uns bewegen könnte. Das Bénard-Muster hingegen enthält viel pragmatische Information. So wie in diesem Beispiel entstehen Veränderungen. Sie sind als Phasenübergänge zu verstehen. Wenn von Aussen Energie, Materie und Information in ein System einströmt, so muss es den Durchfluss bewältigen und verarbeiten können. Zunächst probiert das System zögerlich einige Strategien aus, die den Druck lindern könnten. Das führt zu Fluktuationen im System, das sich zuerst dagegen

«wehrt» und die Fluktuationen unterdrückt. Ist hingegen das Druckgefälle gross genug, dann haben einzelne Fluktuationen genügend Kraft, um sich durchzusetzen. Sie reißen dann den Rest des Systems mit sich und unterwerfen so das ganze System einem neuen Regime. Man spricht davon, dass die Fluktuation, die sich durchsetzen konnte, das System «versklavt». Wenn jemand viel raucht und jeden Tag unter starkem Husten leidet, so denkt er vielleicht daran, mit dem Rauchen aufzuhören. Das bedarf aber einer ungeheuren Anstrengung und bedeutet eine grosse Veränderung seines Lebens. Er versucht es vielleicht mehrere Male, jeder Versuch ist eine Fluktuation, die zunächst aber vom Körper unterdrückt wird. Das heisst, die Person wird wieder rückfällig. So geht das eine Weile, bis sich dann endlich eine Fluktuation (sprich: ein Versuch, mit dem Rauchen aufzuhören) durchsetzen kann, vielleicht unterstützt durch eine Erkältung und/oder andere Umstände. In der Sprache der Synergetik versklavt dann dieser letzte Versuch, mit dem Rauchen aufzuhören, den Körper und unterwirft ihn dem neuen Regime des Nichtrauchens.

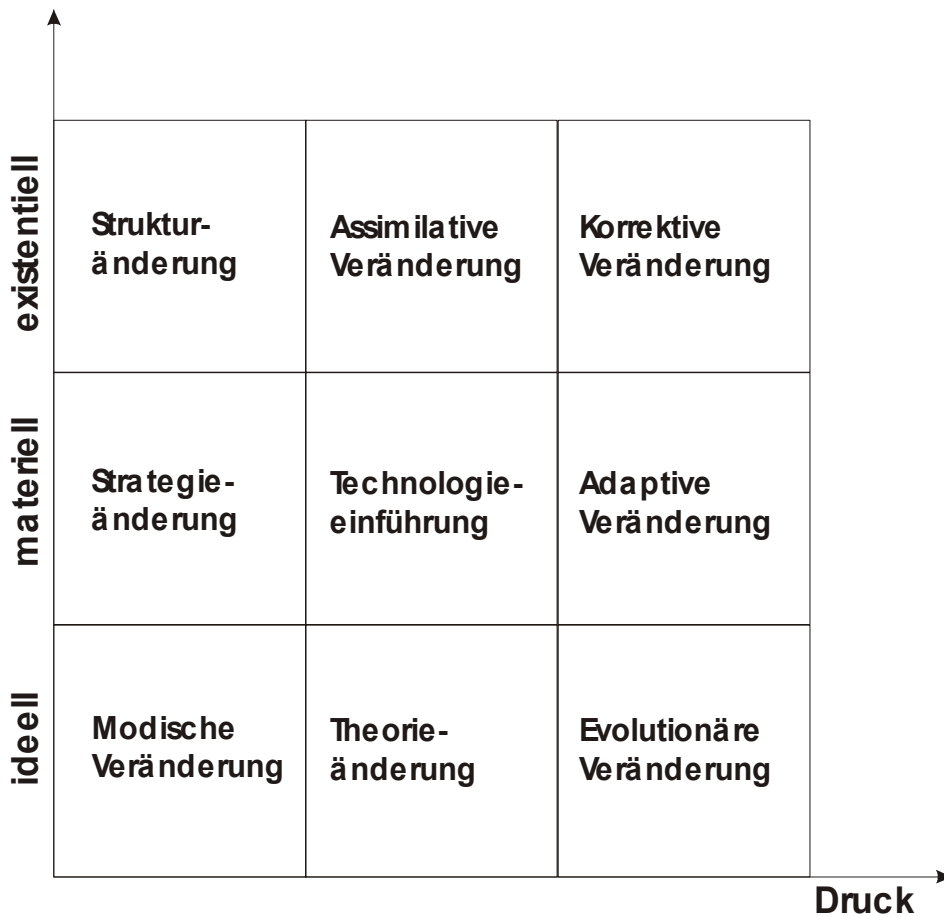
## Die 9 Klassen der Veränderung

Je nachdem eine Veränderung einen ideellen, materiellen oder gar existentiellen Vorteil verspricht, und je nach dem Druck, welcher durch die Veränderung induziert wird, unterscheidet ich 9 Elementarklassen. Diese können in der Praxis gepaart oder überlappend vorkommen, oder die eine zieht die andere nach sich. Es sind unzählige Kombinationen denkbar.

Der Leser wird beim Studium der 9 Klassen den Eindruck haben, dass einige selbstbestimmt, andere fremdbestimmt zu sein scheinen. Ich versuchte tatsächlich zuerst, die Veränderungen nach dem Kriterium zu ordnen, inwiefern sie durch das System selbst ausgelöst, bzw. ihm aufgezwungen sind. Je länger ich aber darüber nachdachte, desto unmöglicher schien mir diese Aufgabe. Im ersten Moment war ich zwar sehr schnell in der Lage, zu jeder Elementarveränderung anzugeben, ob sie selbstinitiiert oder fremdbestimmt ist. Dann aber verfließen die Grenzen und je länger man darüber nachdenkt, desto unklarer wird, ob sich nun zuerst die Welt oder das System verändert hat. Es ist eine Huhn-Ei-Frage. Betrachten wir einmal das Beispiel,

wo eine Unternehmung eine grössere IT-Applikation einführt. Dies verändert Prozesse, Ablauforganisationen, Stellenbeschriebe, Verantwortlichkeiten, Organigramme und letztendlich Zuständigkeiten, d.h. es führt zu einer Verlagerung der Machtverhältnisse. Es lässt sich aber kaum festhalten, ob diese einschneidenden Veränderungen fremd- oder selbstbestimmt sind. Die reine Einführung der Applikation war zwar selbstbestimmt, doch könnte sie ebensogut als Reaktion auf einen äusseren Zwang erfolgt sein, wie auch einfach um zeitgemässe Infrastruktur zu haben. Die Konsequenzen hingegen, die der Betrieb der Applikation mit sich bringt, bis hin zur Machtverschiebung, waren

meist nicht absehbar – oder zumindest nicht planbar – und wurden dem System nachträglich aufgezwungen. So lässt sich zu einer gegebenen Veränderung eben nicht eindeutig festlegen, ob sie nun selbst- oder fremdbestimmt ist. Deshalb misst die Abszisse denn auch nur den Druck, der die Veränderung induziert. Bei fremdbestimmten Veränderungen handelt es sich um den Leidensdruck, der besteht, *bevor* die Veränderung ausgelöst wird. Bei selbstbestimmten Veränderungen handelt es sich hingegen um den Druck, der entsteht, *nachdem* die Veränderung ausgelöst wurde.



**Lektüre zum Thema**

Thomas Cahill  
**Abrahams Welt**  
 Kiepenheuer & Witsch  
 Köln 2000

Ralph D. Stacey  
**Das Chaos managen**  
 Gabler 1995

Dudley Lynch / Paul Kordis  
**DelphinStrategien**  
 Paida, Fulda 1992

Ernst v. Weizsäcker (Hg)  
**Offene Systeme I: Beiträge zur Zeitstruktur von Information, Entropie und Evolution**  
 Klett, Stuttgart 1974

		<b>Beschreibung</b>	<b>Beispiel</b>	<b>Auslöser</b>	<b>Gewinn</b>	<b>Art</b>	<b>Voraussetzung</b>
<b>Die 3 Klassen der ideellen Veränderung</b>	<b>Modische Veränderung</b>	Die Mode (der Kleider und Accessoires, der Belletristik, der Forschung, der Szene, etc.) verändert sich. Wenn wir mitmachen, sind wir dabei und ernten Anerkennung. Es ist aber auch ein Genuss, mitzumachen, wenn man Freude am Neuen hat und sich dieses auch leisten kann.	Man trägt plötzlich schreiende Farben anstatt wie bisher Ton-in-Ton	Mode verändert sich	Anerkennung, Genuss	Mitmachen, bisherige Mode über Bord werfen	Finanzielle Mittel, soziales Umfeld, in der Szene sein
	<b>Theorieänderung</b>	Man merkt, dass am System etwas nicht mehr stimmt. Etwas ist verleidet, man fühlt sich gedrängt, auszusteigen. Das ist die Veränderung Abrahams; es war ein Aufbruch zu neuen Horizonten. Dazu bedarf es aber eine andere, neue Sicht der Dinge, ein Reframing (bei Abraham: nicht die Ewigkeit ist das Reale, sondern das Hier und Jetzt)	Die Ehe funktioniert nicht mehr; die Aktien wollen einfach nicht mehr steigen und man verliert täglich ein wenig; ein Modell erklärt die Realität in gewissen Bereichen nicht	Etwas stimmt nicht mehr, Unwohlsein	Befreiung, neue Horizonte und Möglichkeiten	Reframing, Grundsätze und Werte in Frage stellen	Bereitschaft, etwas zu verlassen und aufzugeben; Loslassen können
	<b>Evolutionäre Veränderung</b>	Evolutionäre Veränderung: Durch eine Ungenauigkeit in der Prozessführung werden neue Möglichkeiten entdeckt. Stellen sie sich als vorteilhaft heraus, werden sie übernommen und in den Prozess eingebaut. Das ist also die Veränderung durch Lernen und durch «Trial and Error». Fehler und Ungenauigkeiten sind die Basis dieser Veränderung. Wer sagt denn, Fehler seien etwas schlechtes?	«1988 musste Ukita, ein Angestellter von SO-NY den Misserfolg des 8-cm-Single-CD-Players eingestehen, für dessen Entwicklung er verantwortlich war. Ukita gab jedoch nicht auf. Er forschte nach alternativen Einsatzmöglichkeiten und kam auf die Idee eines persönlichen Informationssystems». Dieses hatte einen solchen Erfolg, dass in den ersten Monaten statt der erwarteten 5000 Exemplaren deren 20'000 verkauft wurden. (Stacey, S. 12)	Entdeckungen	Befriedigung, neue Perspektiven, Lebensqualität	Probieren, ausprobieren, beobachten, lernen, entdecken	Neugier; Fehler zulassen können; Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen

		<b>Beschreibung</b>	<b>Beispiel</b>	<b>Auslöser</b>	<b>Gewinn</b>	<b>Art</b>	<b>Voraussetzung</b>
<b>Die 3 Klassen der materiellen Veränderung</b>	<b>Strategie- änderung</b>	Obwohl die Performance des Systems nicht allzu schlecht ist, ist man mit dem Bestehenden nicht zufrieden und will mehr. Es geht also um Ambitionen, es geht darum, Stärken noch mehr aufzubauen. Diese Veränderung wird proaktiv vorgenommen, solange noch Kraft und Mittel zur Verfügung stehen.	Man sieht in einem Spiel, dass der Vorsprung, den man hat, gefährdet ist und überlegt sich eine neue Strategie.	Stärken halten, aus- und aufbauen	gleichbleibender oder höherer (monetärer) Gewinn	frühzeitiges proaktives Überdenken der Situation, kreatives Suchen neuer Möglichkeiten	Ehrlichkeit gegenüber der eigenen Situation, Überblick über die eigene Situation und diejenige der Mitbewerber, Kenntnis des Gesamtzusammenhangs
	<b>Technik- einführung</b>	Durch die Einführung eines neuen Werkzeuges oder einer neuen Technologie verändert sich der Prozess. Das kann sich auch auf die Art und Weise auswirken, wie das Unternehmen mit seinen Kunden umgeht und so eine Kulturänderung bewirken. Deshalb ist die Einführung neuer Werkzeuge eine echte Veränderung, weil sie – wie alle anderen Veränderungsarten – zu einer Veränderung der Kultur führt.	Als der frühe Homo Sapiens die Metallgewinnung in den Griff bekam, haben metallische Pfeilspitzen mehr Erfolg bei der Jagd bedeutet; Barcodeleser an den Kassen von Warenhäusern erhöhen den Durchsatz, verringern die Warteschlangen, ermöglichen eine reibungslosere Lagerverwaltung und neue Marketingansätze	Das Vorhandensein einer neuen Technologie; die Möglichkeit, neue Werkzeuge einsetzen zu können	billigere Produktion, grösseren Umsatz	Man «zäumt das Pferd mit dem Schwanz auf»: mit der neuen Technologie wird das System gezwungen, neue Prozesse zu lernen.	Finanzielle Mittel, Freude an Technologie, Zwang durch Mitbewerber oder Kunden
	<b>Adaptive Veränderung</b>	Im Umfeld des Systems kommt es zu einer plötzlichen Änderung, die das System sofort abfangen muss, ansonsten ihm die Grundlage entzogen wird. Die äussere Veränderung ist dermassen ultimativer, dass sie immer auch eine existentielle Bedrohung darstellt, die aber vor allem über den materiellen Aspekt abläuft. Deshalb habe ich diese Klasse unter die materiellen Veränderungen subsummiert.	Partnerverlust, Gefangenschaft, Preiszerfall, Entlassung	Plötzliche, «katastrophale» Veränderung im Umfeld	Überleben dank Sicherstellung des materiellen Existenzminimums	Ultimativer Zwang, man hat gar keine andere Wahl, als eine Veränderung hier und jetzt durchzuführen	Wille, nicht unterzugehen; Überlebenswille



		<b>Beschreibung</b>	<b>Beispiel</b>	<b>Auslöser</b>	<b>Gewinn</b>	<b>Art</b>	<b>Voraussetzung</b>
<b>Die 3 Klassen der existentiellen Veränderung</b>	<b>Strukturänderung</b>	Diese Veränderung bezieht sich sowohl auf die Aufbau- als auch auf die Ablauforganisation. Bezüglich der Aufbauorganisation kann die Veränderung bedeuten, dass man etwas neues einbaut, während sie bezüglich der Ablauforganisation eine Prozessänderung darstellt.	Heirat; man absolviert eine einschneidende Ausbildung; man «baut» eine neue Geschäftseinheit in die Unternehmensorganisation oder Kinder in die Familie ein (wenn Kinder kommen, verändern sie das Leben der Eltern in grösserem Umfang als alles andere);	Meist ist diese Veränderung Konsequenz einer vorangegangenen materiellen Veränderung	neue, junge Geschäftsfelder, die die bestehenden ablösen können und so das Weiterleben der Unternehmung garantieren; in den Kindern leben unsere Gene nach unserem Tod weiter	Meist angestossen durch vorgängig vorgenommene andere Veränderungen, z.B. Technologieeinführung oder Heirat	eine vorgängig vorgenommene Veränderung hat Konsequenzen, die nach weiteren Veränderungen verlangen
	<b>Assimilative Veränderung</b>	Anpassung an eine Veränderung der Umwelt, die langsam und schleichend daher kam. Die Gefahr ist gross, sie zu leugnen und zu verdrängen und dann zu spät darauf zu reagieren.	langsame Verschlechterung des Gesundheitszustandes, z.B. Verschlechterung des Augenlichtes; langsames Verlieben in eine Person, mit der man täglich zusammen ist; angekündigter Tod	Ein Umweltfaktor hat sich langsam und unmerklich verändert; plötzlich nimmt man es wahr und will darauf reagieren	Gewissheit	Durchlaufen der Phasen Schock–Leugnung–Zorn–Handeln–Trauer/Depression–Annahme der Tatsache (Lynch, S. 132)	Man stellt eine schleichende Veränderung im Umfeld fest
	<b>Korrektive Veränderung</b>	Das ist die schmerzhafteste aller Veränderungen. Sie kommt immer dann vor, wenn die Gelegenheit, eine der anderen acht Veränderungen wahrzunehmen, verpasst wurde. Eine korrektive Veränderung ist immer dann nötig, wenn man bereits im Minus ist und auf einem absterbenden Ast sitzt. Im Gegensatz zur Strategieveränderung, wo es gilt, Stärken zu festigen (von + zu ++), müssen bei der korrektiven Veränderung Schwächen ausgemerzt werden (von – zu +).	Eine Krankheit ist schon so weit fortgeschritten, dass nur noch eine grössere Operation helfen kann; das Unternehmen fährt seit Wochen und Monaten Riesenverluste ein	Kurz vor der Auflösung und dem Zusammenbruch	letzte Chance, zu überleben	mit Gewohnheiten aufhören, die eigene Kultur aufgeben	genügend Kraft und Ressourcen, um das letzte versuchen zu können