

# INHALT

<b>Einführung . . . . .</b>	<b>7</b>
<b>Vom Vorteil, seine Zukunft vorzudenken . . . . .</b>	<b>11</b>
Warum ist gerade in der Krise das Beschäftigen mit der Zukunft so wichtig? . . . . .	14
<b>Vorgehensweisen und Methoden, um aus einer Krise herauszukommen . . . . .</b>	<b>17</b>
<b>Zukunft fasziniert – und macht Angst. . . . .</b>	<b>23</b>
<b>Exkurs: Die Entstehungsgeschichte der Zukunftsgestaltung . . . . .</b>	<b>27</b>
<b>Caroline, Martin und John auf dem Weg zur Zukunftsgestaltung . . . . .</b>	<b>33</b>

<b>Der Prozess der Zukunftsgestaltung . . . . .</b>	<b>39</b>
Vorbemerkung zum Zukunftsprozess . . . . .	39
1. Schritt: Aufgabenanalyse . . . . .	50
2. Schritt: Einflussanalyse . . . . .	70
3. Schritt: Projektionen . . . . .	78
4. Schritt: Alternativenbündelung . . . . .	91
5. Schritt: Szenario-Interpretation . . . . .	97
6. Schritt: Konsequenzanalyse . . . . .	115
7. Schritt: Störereignisanalyse . . . . .	139
8. Schritt: Szenario-Transfer. . . . .	154
<b>Wie können Probleme im Prozess bewältigt werden? . . . . .</b>	<b>165</b>
Voraussetzungen für einen guten Prozess – mit und ohne Coach . . . . .	165
Zu wenig Zeit . . . . .	168
So meistern Sie Organisationsprobleme . . . . .	169
So bewältigen Sie methodische Schwierigkeiten . . . . .	172
Fördern Sie Ihre Kreativität . . . . .	173
<b>Epilog . . . . .</b>	<b>185</b>
<b>Literaturhinweise . . . . .</b>	<b>187</b>

# EINFÜHRUNG

Dieses Buch bietet Ihnen einen neuen Ansatz, der Ihre eigenen Kräfte zielführend und zukunfts offen mobilisieren soll. Die hier vorgestellte Szenario-Methode bzw. -Technik ist nicht wirklich neu, sondern schon seit Jahren in Unternehmen, privat und öffentlich, groß und klein, ein bewährtes Instrument, um sich mit kommenden Veränderungen und Herausforderungen frühzeitig auseinander zu setzen. Doch wie lässt sich eine solche Methode auf einen einzelnen Menschen übertragen? Schlicht, indem man sie vereinfacht und an die Bedürfnisse des Individuums anpasst. Beispiele im Coaching haben gezeigt, dass die Szenario-Methode es schafft, Räume und Türen zu öffnen, wo der Mensch in seiner Situation, und manchmal auch in seiner selbst konstruierten Sackgasse, zuvor nicht weitergekommen ist.

Für mich ist dieses Buch wichtig, weil ich mir damit einen lange gehegten Wunsch erfülle. Seit ich als Unternehmensberaterin und Coach selbstständig bin, habe ich diese Methode zunächst bei mir selbst, dann bei Freunden und später bei jedem, der diesen Prozess ausprobieren wollte, angewendet. Dabei war ich immer wieder positiv überrascht, wie die Methode hilft, Lebenssituationen aus einem anderen Blickwinkel zu sehen und dadurch neue Lösungen zu finden. Deshalb ist es meine Mission, diesen Prozess so darzustellen,

dass jeder, der seine Zukunft selbst in die Hand nehmen will, einen Leitfaden bekommt, mit dem er sein Leben besser gestalten kann.

Manch einer mag sich fragen: Was interessiert mich die Zukunft, wenn ich noch nicht einmal weiß, wie ich bis zum Monatsende über die Runden komme, ob ich meinen Arbeitsplatz in zwei Monaten noch habe, wie ich Kinder und Karriere unter einen Hut bringe, ob mein Diplom mir einen Arbeitsplatz garantiert usw. Richtig: Diese Probleme müssen Sie jetzt sofort angehen und dafür kurzfristig Lösungen entwickeln. Denn das bedeutet, das Hier und Jetzt so zu managen, dass man überhaupt in der Zukunft ankommen kann. Es gibt aber auch Menschen, die sich am besten aus ihren heutigen Problemen befreien, wenn sie einen Traum, eine Vision, eine Wunschvorstellung von ihrer Zukunft haben. Etwas, das ihnen Flügel verleiht und ihnen hilft, über sich hinauszuwachsen.

Wenn Sie Ihre heutigen Probleme einigermaßen gelöst haben, dann sollten Sie nicht im alten Stil »weiterwursteln«, bis die gleiche unangenehme Situation wieder entsteht, sondern die Initiative ergreifen, vordenken und zukunftsorientiert handeln. Wie das geht, wie das Lust auf Zukunft macht und damit Mut zur Zukunft schafft, zeigt die Szenario-Methode. Dieses Buch möchte Sie dabei auf eine Erkenntnisreise in Ihre eigene innerste Welt und auf eine spannende Entdeckungsreise in die Zukunft mitnehmen. Denn wer außer Ihnen ist für Ihre eigene Zukunft verantwortlich? Wenn Sie nicht Ihre Zukunft als Unternehmer Ihres Lebens in die Hand nehmen – wer soll es sonst tun? Wie die Amerikaner gerne sagen: »You are the CEO of your life«, so möchte ich Sie ermuntern, Ihr eigener Lebensunternehmer zu sein. Gibt es etwas Wichtigeres und Spannenderes in Ihrem Leben, als Ihr Leben zu planen, gestalten und zu managen?

Nehmen Sie dieses Buch als einen Reiseführer, der Sie vorbe-

reitet, coacht, Tipps gibt, Sie auf schöne Dinge aufmerksam macht, die es zu entdecken gibt, aber auch auf Gefahren, die unterwegs lauern. Die Reise antreten, das müssen Sie selbst – mit dem Reiseführer *Es gibt immer eine Alternative* in der Hand.

Danken möchte ich denen, die mich beim Schreiben dieses Buches unterstützt, begleitet und inspiriert haben: meiner Freundin und Kollegin Gundula Englisch, die mir als Journalistin manch guten Tipp gegeben hat; meinem Freund Loïc, der mich als Pilot auf das Fliegen als Metapher für die Zukunftsreise gebracht hat, und, nicht zu vergessen, meinem lieben Hund Nelson, der jede Stunde, die ich vor dem Computer saß, treu an meiner Seite ausharrte.



# VOM VORTEIL, SEINE ZUKUNFT VORZUDENKEN

*»Das nenn ich klug; nicht nur das, was vor den Füßen liegt,  
zu sehen; nein, auch jenes, was die Zukunft bringt, zu schauen.«*

Terenz

Der Wunsch, in die Zukunft zu schauen, zu wissen oder, besser gesagt, zu ahnen, was auf uns zukommt, ist so alt wie die Menschheit selbst. Die Methoden, um Licht in die Zukunft zu bringen, sind so kreativ, genial, ausgefallen und verrückt wie die Menschen, die sie erfunden haben. Das reicht vom Opfern der Tiere im Altertum, aus deren Eingeweiden man versucht hatte, die Zukunft vorherzusagen, über die Pythia von Delphi bis zur Astrologie, Numerologie und anderen esoterischen Methoden. Welcher Methode man den Vorzug gibt, ist dem Geschmack und den Vorlieben jedes Einzelnen überlassen. Nur eines haben alle Methoden der Zukunftsvorausschau gemeinsam: Keine hat bis jetzt den Schlüssel zur tatsächlichen Vorhersage der Zukunft gefunden. Alle stochern mehr oder weniger professionell oder originell mit der Stange im Nebel der Zukunft. Trotzdem blüht das Ge-

schäft mit der Zukunft, und je nebulöser die Methoden, umso besser scheint oft das Geschäft.

Zwei Thesen sind wichtig und sollten immer im Auge behalten werden:

1. Zukunft ist nicht vorhersehbar – und das ist auch gut so!
2. Aber Zukunft ist gestaltbar.

*Zur ersten These:*

Stellen Sie sich vor, Sie könnten tatsächlich Ihre Zukunft vorhersehen. Was würde das für Sie bedeuten? Sie wissen, welche guten Phasen oder Glücksmomente in Ihrem Leben auf Sie warten, Sie wissen aber auch, welche Schicksalsschläge vor Ihnen liegen, und Sie können sehen, wann und wie Sie sterben werden. Wie werden Sie Ihr Leben gestalten, wenn Sie das alles wissen? Vermutlich werden Sie versuchen, die vor Ihnen liegenden Schicksalsschläge abzuwenden und dabei vor lauter Unglücks-Vermeidungsstrategien vermutlich keine Zeit, Energie und Kraft mehr für die Glücksmomente haben. Manch einer wird vielleicht sogar Selbstmord begehen, weil er nicht leiden will, so, wie das Schicksal es für ihn vorgesehen hat. Aber damit kann er auch nicht die bereichernden und positiven Elemente seines Lebens erfahren.

Sollte das Schicksal für Sie einen Unfalltod vorgesehen haben, dann werden Sie versuchen, an besagtem Tag dieses todbringende Verkehrsmittel zu meiden. Ob Sie damit aber Ihrem Schicksal entkommen, ist eine andere Frage. Dies erinnert an die Geschichte des Kaufmanns von Samarkand. Er hat erfahren, dass er am nächsten Tag sterben muss. Um dem Tod zu entgehen, flieht er aus der Stadt, und überall, wo er ankommt, gibt es Tod, Schmerz und Gewalt. Also flieht er von einer Stadt zur anderen, bis er irgendwann am Abend wieder in Samarkand ankommt. Am Stadtrand steht der



Tod und begrüßt ihn mit den Worten: »Schön, dass du endlich da bist, denn ich habe hier den ganzen Tag auf dich gewartet.« Die Lehre daraus ist, dass wir Menschen zwar vieles in unserem Leben gestalten können, dass aber nicht alles in unserer Macht liegt.

Finden wir uns also ab, dass wir unsere Zukunft nicht vorhersehen können. Dies verleiht uns eine Unbeschwertheit, die es uns ermöglicht, Glücksmomente und gute Phasen unseres Lebens offen und bewusst zu genießen. Außerdem hilft uns das Nichtwissen, Schicksalsschläge im Moment zu erleben und uns nicht schon Monate und Jahre davor damit zu quälen. Das Nichtkennen der Zukunft hilft uns auch, Lehren aus dem Leben und seinen Schicksalsschlägen zu ziehen, selbst unser Leben in die Hand zu nehmen, Verantwortung zu tragen, nach neuen Lösungen zu suchen und uns vor allem als Mensch weiterzuentwickeln. Wie Marcel Proust es ausdrückte: »Das Glück ist gut für den Körper, das Unglück hilft, den Geist weiterzuentwickeln.« Das kann fast jeder mit etwas Lebenserfahrung bestätigen: Wer nicht an den Krisen seines Lebens zerbrochen ist, ist oft stärker daraus hervorgegangen, hat weichenstellende Entscheidungen getroffen, sein Leben oft von Grund auf verändert.

Viele von Ihnen haben schon Sätze gehört wie: »Wenn mir damals dieses Unglück nicht widerfahren wäre, dann hätte ich nicht meinen Lebenspartner getroffen oder nicht diesen fantastischen Karrieresprung gemacht.« Jeder weiß, wie heilsam Krisen sind; ohne sie würden wir im gleichen Trott weitermachen und weder uns noch das, was wir tun, in Frage stellen. Wenn man in einer Sackgasse steckt, dann kann man dort bleiben (das ist aber extrem unkomfortabel und macht langfristig nur krank) oder man bündelt in einer letzten Anstrengung alle Kräfte, um einen neuen Weg zu suchen.

*Zur zweiten These:*

Zukunft ist gestaltbar! Was heißt das konkret? Können wir unsere Zukunft komplett nach eigenem Willen so erschaffen, wie wir das gerne hätten? Die Antwort ist ja, aber nur bis zu einem gewissen Grad und mit einer ordentlichen Portion Demut vor höheren Kräften, Schicksal, Gott oder wie immer Sie es nennen wollen.

Damit eins von vornherein klar ist: Zukunftsgestaltung heißt nicht, in der eigenen Nabelschau sein Leben zu entwickeln, sondern in engem Austausch mit der Welt und den Menschen, die uns umgeben, die uns nahe sind und uns prägen, vorzudenken und sich inspirieren zu lassen. Hierzu braucht man nicht nur Intuition und ein gutes Gespür, sondern auch eine Methode, die hilft, Zukunft systemisch und systematisch zu erfassen. Es ist das Ziel dieses Buches, Ihnen Methoden an die Hand zu geben, die es Ihnen ermöglichen, Ihr eigenes Leben selbstbewusst zu gestalten.

## Warum ist gerade in der Krise das Beschäftigen mit der Zukunft so wichtig?

Krisen sind etwas Schwieriges und gleichzeitig etwas Wichtiges in unserem Leben, weil nur sie uns in unseren Gedanken weiterbringen, uns in unseren Entscheidungen und unserer persönlichen Entwicklung einen gewaltigen Schub nach vorn bringen.

Das Zeichen für Krise im Chinesischen bedeutet gleichzeitig Krise und Chance. Deswegen behaupte ich, dass jedes Problem eine Herausforderung und jede Krise der Anfang von etwas Neuem ist. Wenn Sie, liebe Leser und Leserinnen, in diesem Sinn ihre Lebenskrisen betrachten, dann können Sie nur gewinnen. Wie Paul Watzlawick einmal sagte, ist in je-

dem Schlechten auch ein Gutes. Deshalb möchte ich Sie ermuntern, das Positive an der Krise zu erkennen. Ohne Krise findet kein Umdenken statt. Der Mensch braucht eine handfeste Krise, die ihn in seinen Grundfesten erschüttert, damit er zu neuen Denkufern gelangen kann.

Wie kommt man aus der Krise heraus? Dazu gibt es verschiedene Modelle. Das Modell, das Ihnen dieses Buch bietet, ist eine Methode der Zukunftsgestaltung aus Unternehmen, die sich bestens bewährt hat.



# VORGEHENSWEISEN UND METHODEN, UM AUS EINER KRISE HERAUSZUKOMMEN

*»Stelle dir dein Leben vor wie einen Weg,  
dessen Ursprung und Horizont du selbst bist.«*

Jacques Salomé

Die Methoden, aus einer Krise zu kommen, sind sehr vielschichtig und reichen von einfach und unkonventionell bis sehr analytisch. Im Folgenden werden sie aufgelistet, in der aufsteigenden Rangfolge von einfach bis anspruchsvoll:

## **EINFACH AUSSITZEN UND ABWARTEN, BIS DIE KRISE VORBEI IST**

Das klingt auf den ersten Blick nicht sehr aufregend, hat aber bei manchen Politikern und Entscheidungsträgern der Wirtschaft schon dazu geführt, dass sie zumindest ihre Haut retten konnten. Der bekannteste Anhänger dieser Vorge-

hensweise war der frühere Bundeskanzler Helmut Kohl, der sie zu seinem Markenzeichen perfektioniert hat. Die Methode funktioniert aber nicht in allen Fällen; daher ist sie mit größter Vorsicht anzuwenden. Nichts tun und aussitzen kann das Problem oft auch verschlimmern. Daher sollte man diese Methode nur anwenden, wenn man absolut sicher ist, dass durch Aussitzen nichts schief gehen oder sich verschlimmern kann. Also Finger weg, wenn Sie es mit akuten Krisen zu tun haben; das kann wirklich gefährlich werden.

### **WEITERWURSTELN WIE BISHER UND HOFFEN, DASS ES IRGENDWIE GUT GEHT**

Auch dieses Verfahren hat begeisterte Anhänger, nicht nur bei »Otto Normalverbraucher«, sondern auch bei Managern und Entscheidungsträgern in Politik und Unternehmen. Es ist die beliebteste Methode für alle, die Veränderungen, vor allem bei sich selbst und in ihrem engeren Umfeld, scheuen. Gleichzeitig können sie mit hektischer Geschäftigkeit beweisen, dass sie etwas tun. Aus der Krise herauskommen kann man damit aber nur in den seltensten Fällen, beispielsweise wenn die Krise nicht sehr akut ist und die üblichen Problemlösungsmethoden immer noch greifen.

### **DIE KRISE IGNORIEREN ODER SCHÖNREDEN**

Kopf in den Sand stecken und einfach fest daran glauben, dass es keine Krise gibt – sehr beliebt bei Politikern: »Fünf Millionen Arbeitslose – kein Problem, die Wirtschaft röchelt, man glaubt an ein laues Aufwärtslüftchen und außerdem managen bzw. verwalten wir die Arbeitslosigkeit viel besser.« Auf Unternehmerseite hört sich das folgendermaßen an: »Der

Markt entwickelt sich zögerlich, aber wir liegen über dem Branchentrend, nur haben wir vergessen, dass die letzte teure Firmenakquisition unsere letzten Reserven aufgebraucht hat, und daher müssen wir jetzt einige tausend Mitarbeiter entlassen. Dabei wollen wir aber nicht vergessen, den Vorstand für seine überaus effiziente und erfolgreiche Arbeit zu belohnen und die Vorstandsgehälter und Tantiemen zweistellig zu erhöhen.« Der Text kommt Ihnen sicher bekannt vor, nachzulesen in dieser oder ähnlicher Form in den Wirtschaftsteilen der Zeitungen und den Wirtschaftsmagazinen.

Auch bei Privatpersonen ist diese Methode sehr beliebt. Wir alle kennen den Ehemann, der die mehr oder weniger sachten Andeutungen seiner Frau, dass in der Beziehung etwas nicht stimmt, einfach nicht wahrhaben will und an dem Tag, als seine Frau mit Kind und Koffer das Haus verlässt, völlig ahnungslos aus allen Wolken fällt.

## **DIE KRISE UND IHRE URSACHEN ANALYSIEREN UND NACH LÖSUNGSMÖGLICHKEITEN SUCHEN**

Diese Methode erfordert schon etwas mehr Mühe, einen klaren Kopf, analytische, Abstraktions- und Problemlösungsfähigkeiten. Hierzu gibt es verschiedene Methoden der Problemanalyse, die je nach ihren Erfindern und der Komplexität der Situation einfacher oder aufwendiger sind. Alle haben folgende Basisschritte gemeinsam:

- Klären, was das Problem ist.
- Klären, was Ursache und was Auswirkung ist.
- Lösungsalternativen entwickeln: Wichtig ist dabei, nicht die erstbeste Lösung umzusetzen, denn dies ist zwar die erste Lösung, die einem einfällt, aber nicht unbedingt die beste. Besser ist: mehrere unterschiedliche Lösungsansätze

ze entwickeln, bewerten und dann die für das Problem am besten geeignete umsetzen.

- Nach der Umsetzung ist man noch nicht fertig: Später ist zu prüfen, ob die angewandte Lösung auch das zu erwartende Ergebnis erzielt hat (Erfolgskontrolle nach messbaren Kriterien nennt man das im Management).

## **SYSTEMISCHE URSACHENFORSCHUNG UND PROBLEMLÖSUNG**

Diese Methode umfasst die Prozessschritte der vorherigen Methode und erweitert sie um einen systemischen Ansatz.

- Klären, was das Problem ist.
- Klären, was Ursache und was Auswirkung ist.
- Die Mechanismen und Systemzusammenhänge hinter den Ursachen erkennen und verstehen.
- Identifizieren der treibenden Kräfte und der getriebenen Kräfte im System. Eine treibende Kraft im System ist so etwas Ähnliches wie der Spielmacher im Fußball, der die Strategie festlegt, also die Angriffs- oder Verteidigungsstrategie und mit welchen Spielern und Taktiken man was erreichen will. Wenn man den Spielmacher erkannt hat, ist es sehr nützlich, ihn zum Partner zu machen oder sich an seine Strategie dranzuhängen. Dadurch erreicht man mehr bei gleichzeitiger Schonung der eigenen Kräfte.
- Auf der Basis dieser systemischen Erkenntnisse werden Lösungsideen entwickelt, bewertet, getestet und erst danach wird die beste umgesetzt.
- Nach der Umsetzung ist man noch nicht fertig. Später ist zu prüfen, ob die angewandte Lösung auch das zu erwartende Ergebnis erzielt hat.



## **ZUKUNFTSORIENTIERTE PROBLEMLÖSUNG**

Diese Methode ist Gegenstand dieses Buches. Sie wird Sie hoffentlich auf neue, spannende Entdeckerpfade führen. Hier kombiniert man die klassischen analytischen und systemischen Methoden mit Verfahren des Zukunftsdenkens und der Zukunftsgestaltung.



# ZUKUNFT FASZINIERT – UND MACHT ANGST

*»Um glücklich zu sein, genügt es,  
das Unvorhersehbare zu akzeptieren.«*

Jacques Salomé

Einstein hat einmal gesagt: »Es gibt nichts Spannenderes als die Zukunft, denn dort werde ich den Rest meines Lebens verbringen.« Diesen Satz sollten sich alle, die Angst vor der Zukunft haben, einmal vor Augen führen. Gibt es wirklich etwas Spannenderes und Aufregenderes als die Zukunft? Sicher nicht, wenn wir diese Neugier und diesen kindlichen Entdeckergeist wieder in uns wachrufen, der uns so manche Abenteuer erleben ließ und dem wir einen großen Teil unseres Selbstbewusstseins verdanken.

Sie erinnern sich bestimmt noch an Ihre Kindheit, als Sie sich von zu Hause weggestohlen haben und aufgebrochen sind in ein unbekanntes Revier, von dem Ihre Eltern weder etwas wussten noch wissen durften, weil es sonst Ärger gegeben hätte. Und Sie erinnern sich sicher noch an das großartige Gefühl, als Sie am Abend nach Hause gekommen sind, müde, hungrig, durstig, aber stolz auf die Abenteuer, die Herausforderungen, die Sie da draußen gemeistert haben, und erfüllt von der Sehnsucht nach der großen weiten Welt, die

Ihnen damals noch völlig offen stand. Und jetzt frage ich Sie, was hat sich verändert? Wo ist die große weite Welt mit ihren Abenteuern, ungeahnten Chancen, Entdeckungen, dem faszinierend Neuen und dem bisher noch Ungewagten und Überraschenden? Versuchen Sie doch mal wieder, diese kindliche Lust auf Abenteuer und das, was hinter dem sichtbaren Horizont liegt, zu entdecken. Prickelt es wieder unter der Haut? Sind Sie aufgeregt wie damals als Kind? Dann sind Sie auf dem richtigen Weg. Denn das, was Sie jetzt erwartet, kann man nur mit dieser kindlichen Neugier und Lust am Entdecken und Erforschen des Unbekannten spüren und erleben ... und dann macht das unbekannte Land »Zukunft« auch wirklich Spaß und Lust auf mehr!

Lust und Spannung auf das Neue und Unbekannte ist die positive Seite der Zukunft, aber es gibt auch eine dunkle Seite, die uns ängstigt und lähmt, die uns verzagen lässt und die mit Ungewissheit und Veränderung droht. Veränderung wird oft als Bedrohung und Verschlechterung der bisherigen Situation wahrgenommen. Deswegen haben viele Menschen panische Angst davor – nicht nur Arbeitnehmer, sondern auch gestandene Manager und sogar Unternehmer und Politiker. Sie alle sind gelähmt, verängstigt, mutlos und sie trauen sich nicht zu sagen, was gesagt werden muss. Stattdessen wird herumlaviert und manövriert, dass selbst der normalintelligente Bürger oft schon gar nicht mehr weiß, was die Politiker in ihren »Schwafel-« und Schachtelsätzen ausdrücken oder verschleiern wollen. In Frankreich hat man einen Begriff für die Sprache der Politiker – man nennt sie »la langue de bois« (die Holzsprache), weil sie hölzern, steif und umständlich statt lebendig, imaginativ und inspirierend ist. Und so wie ihre Sprache, sind auch ihre Taten, wenn sie denn bei dem ganzen Machtgeschacher überhaupt noch zu etwas kommen.

Trotz aller Ängste: Veränderung ist notwendig, und zwar auf

allen Ebenen, in allen Schichten, in allen Bereichen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft und vor allem in den Köpfen. Eine Veränderung bietet alles, was man braucht, um zu gestalten, um die Welt neu zu erfinden, etwas völlig Neues zu wagen. Die Barriere der Angst muss endlich niedergerissen werden, damit wir wieder vernünftig und zukunftsfreudig mit Veränderungen und den in ihnen steckenden Chancen umgehen können.

Das lässt sich so einfach sagen, aber jeder weiß, dass Veränderungen auch anstrengend sein können, dass sie Fragen aufwerfen, die man sich bisher nicht gestellt hat, und vor allem, dass sie Veränderungen von jedem Einzelnen fordern. Und das Unangenehmste ist, dass man noch gar nicht weiß, was nach der Veränderung sein wird, ob man die neue Situation mag, ob man mit ihr besser zurechtkommt oder gar nicht, und vor allem, was man an sich ändern muss (denn das ist das Schlimmste und Anstrengendste an dem Ganzen). Änderungen bei anderen begrüßt man gerne sehr großzügig und fordert sie auch sehr nachdrücklich. Aber wehe, es geht um die eigene Meinung, die alten Privilegien und Gewohnheiten, die lieb gewordenen Verhaltensweisen, die sozialen Errungenschaften, den Wohlstand, die Bequemlichkeit und vieles mehr. Wenn das in Frage gestellt wird, dann sieht das Willkommenheißen der Veränderung schon ganz anders aus ...

Trotzdem führt kein Weg daran vorbei, sich den Veränderungen zu stellen, je eher, umso besser. Je mehr man vorge-dacht hat, je mehr man Alternativen entwickelt hat, umso proaktiver kann man den externen Wandel zum eigenen Vorteil und zum eigenen internen Wandel und zur Weiterentwicklung nutzen. Man kann ihn sogar gestalten und ihm seinen Stempel aufdrücken. Im Englischen gibt es den treffenden Begriff »shaping actor«, also gestaltender Akteur. Das sollten wir wieder werden.