

Beck-Wirtschaftsberater im dtv 50905

## Erfolgreiches Change Management

Wie Sie Mitarbeiter erfolgreich an Veränderungen beteiligen

von

Martin Haberzettl, Sandra Schinwald

1. Auflage

Erfolgreiches Change Management – Haberzettl / Schinwald

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Beck-Wirtschaftsberater im dtv](http://Beck-Wirtschaftsberater im dtv)



Verlag C.H. Beck München 2011

Verlag C.H. Beck im Internet:

[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 406 54619 8

Beck-Wirtschaftsberater im dtv

Erfolgreiches  
Change Management



Beck-Wirtschaftsberater

**Erfolgreiches**  
**Change Management**

Wie Sie Mitarbeiter erfolgreich an  
Veränderungen beteiligen

Von Dipl.-Psych. Martin Haberzettl  
und Sandra Schinwald

Im Internet:

**dtv.de**  
**beck.de**

## Originalausgabe

Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG,  
Friedrichstraße 1a, 80801 München

© 2011. Redaktionelle Verantwortung: Verlag C.H. Beck oHG

Druck und Bindung: Druckerei C.H. Beck, Nördlingen

(Adresse der Druckerei: Wilhelmstraße 9, 80801 München)

Satz: Fa. ottomedien, Darmstadt

Umschlaggestaltung: Agentur 42, Bodenheim

ISBN 978-3-423-50905-3 (dtv)

ISBN 978-3-406-54619-8 (C. H. Beck)



9 783406 546198

## Vorwort

### Change Management...

Wie schön könnte doch die Managementwelt sein. Eine Veränderung wird am Reißbrett entworfen und geplant, konsequent umgesetzt und erfolgreich abgeschlossen. Und im Prinzip ist dies durchaus möglich. Wenn da nicht ein mächtiger Faktor diese Hoffnung (oder sollte man da lieber von einer Illusion sprechen?) wieder zunichte macht: der „Störfaktor Mensch“. Denn es „menschelt“ bei jedem Wandel. Lebendige und sich der kompletten Berechenbarkeit entziehende Menschen mit all ihren Erwartungen, Wünschen und Befürchtungen entscheiden über Erfolg oder Misserfolg eines jeden Change-Projekts.

Dieses Buch handelt daher von der „Innenseite“ von Veränderungen. Nicht *welche* Veränderung geplant ist, steht im Vordergrund, sonder *wie* sie erlebt wird und zu welchen Handlungsweisen das führt. Wenn wir hier von Veränderung sprechen, meinen wir aus diesem Grunde Veränderungsprozesse jeglicher Art und wir verwenden Begriffe wie „Wandel“, „Projekt“, „Change“, „das Neue“ usw. synonym. Denn überall dreht es sich um dieselbe Frage: Wie geht es den Menschen, die damit zu tun haben und was brauchen sie, um den Wandel erfolgreich gestalten zu können? Was nach außen hin wie der Abschluss einer Veränderung aussieht, markiert in Wirklichkeit meist erst deren Beginn. Die Abteilung hat neue Räume bezogen, die aktualisierte Software ist installiert, die neue Chefin führt einen neuen Besprechungsstil ein. All das bildet jedoch nur die Außenseite, die Oberfläche. Allzu oft wird dabei übersehen wird, wie es den Menschen damit geht. Sie müssen sich auch mental und emotional „neu einrichten“. Sie haben Verluste zu verarbeiten, etwa eine geliebte Aufgabe oder eine Kollegin, mit der man ausgezeichnet zusammengearbeitet hatte. Gleichzeitig müssen sie sich mit ihren Befürchtungen und anderen Emotionen wie Ärger und Enttäuschung auseinandersetzen und versuchen, diese konstruktiv in den Griff zu bekommen. Damit nicht genug sollen sie sich so schnell wie möglich auf das Neue einlassen.

Eine Veränderung gleicht einer Reise in eine fremde Stadt. Auch wenn wir bereits mit dem Flieger gelandet sind und unser Hotel bezogen haben, sind wir noch nicht wirklich angekommen. Dazu braucht es weit mehr, als einfach von A nach B zu gelangen. Wir müssen auch von „B nach B“ kommen: Von **Betroffenen** zu **Beteiligten** werden, vom „Ich muss“, wie es sich aus der Perspektive der Betroffenen darstellt hin zum „Ich will“, auch wenn dies meist mit Abstrichen verknüpft ist. Erst wenn dieser Prozess durchlaufen und durchlebt ist, ist der Übergang vom Alten ins Neue wirklich vollzogen.

Diesen Übergang zu bereiten und zu gestalten ist die Hauptaufgabe von Führungskräften während einer Veränderung. Dem steht jedoch zu Beginn die Tatsache im Wege, dass es den meisten Führungskräften, vor allem denen auf mittlerer bis unterer Ebene, zunächst genauso geht wie ihren Mitarbeitern. Auch sie müssen sich erst mit der neuen Situation zurechtfinden und sich auf den zuweilen schmerzhaften und schwierigen Prozess einlassen, sich mit Gefühlen von Angst, Ärger und Verunsicherung auseinandersetzen. Ohne diesen Zwischenschritt können sie sich kaum mit dem Veränderungsprojekt identifizieren.

### **Auf den Punkt gebracht:**

Erst wenn Führungskräfte diesen gesamten Prozess durchlaufen haben, können sie andere ebenfalls erfolgreich durch die Veränderung führen.

Dieses Buch wendet sich daher an die große Mehrheit der Menschen in Veränderungsprozessen, die diese nicht selbst ins Leben gerufen haben, sie jedoch umsetzen und gestalten müssen, an alle Führungskräfte auf mittlerer bis unterer Ebene: vom Meister bis zur Projektleiterin, vom einfachen Abteilungsleiter bis zur mit großer Befugnis ausgestatteten Managerin. Aber auch „einfache Mitarbeiter“ und andere Interessierte können großen Nutzen aus dem Buch ziehen.

### **...konkret: Navigieren im Wandel**

Auf der „Innenseite“ von Veränderungen, wie sie von den Menschen erlebt werden, haben wir es immer auch mit Unsicherheit zu tun. Nur zu verständlich ist da der Wunsch nach einfachen Mitteln und

Patentrezepten, um der ungewissen Lage Herr zu werden. Doch leider sind die meisten Veränderungsprozesse sehr komplex und unüberschaubar, mit anderen Worten: nur bedingt planbar und steuerbar. Ein anderes Bild für Veränderungsprozesse ist das einer Seefahrt ins Ungewisse. Die raue stürmische See mit hohem Wellengang birgt die Gefahr in sich, das „Boot, in dem alle (noch?) sitzen“ zum Kentern zu bringen. Das ständige Auf und Ab ist eine enorme Herausforderung für Stabilität. Und auch die Aussichten sind nicht immer zum Besten: Wann endlich ist wieder Land in Sicht? Oder sind wir nicht schon längst vom Kurs abgekommen?

## **Das Buch als Coach und Reisebegleiter**

Die Kunst ist, in den unbekanntem und bewegten Gewässern so sicher wie möglich navigieren zu können. Wie soll dies jedoch gelingen, wenn man nicht selbst hinter dem Steuerruder sitzt, sondern nur als mehr oder weniger großes Rädchen an der Veränderung beteiligt ist? In diesem Buch finden Sie zahlreiche Hilfestellungen und Impulse, um die für Sie passenden Lösungsansätze und Antworten auf jene Fragen zu finden, die eine Veränderung stets aufwirft. Wir bieten Ihnen jedoch keine Patentrezepte, denn diese fruchten nur selten. Jeder konkreten Situation wohnen ganz spezielle Herausforderungen, Probleme und Möglichkeiten inne. Anstelle von Standardlösungen gibt Ihnen das Buch daher eine Reihe konkreter und effizienter Möglichkeiten an die Hand, damit Sie so sicher wie möglich im Change-Prozess navigieren können. All die dargestellten Wege und Modelle sind „sturmerprobt“ und haben ihre Tauglichkeit in der Praxis bereits mannigfaltig erwiesen. Die Vielzahl der Instrumente und Aspekte eröffnet Ihnen zudem die Gelegenheit, aus all den „Wegen, die nach Rom führen“, diejenigen auszuwählen, die Ihnen am sinnvollsten und leicht umsetzbar erscheinen.

Wir verstehen dieses Buch als eine Art Coach und Reisbegleiter, der Sie darin unterstützt, die menschlichen Hürden, Tücken und Untiefen der Veränderung zu meistern. Schon die rein sachlichen Schwierigkeiten, die in der Regel damit einhergehen, sind oft nur mit einem erheblichen Aufwand an Zeit und Energie zu lösen. Den größten Bereich an Problemen bei Veränderungsprozessen bilden jedoch die emotionalen und sozialen Aspekte. Jede neue Situation



stellt das Bisherige und Gewohnte in Frage. Und um ein Change-Projekt zum Erfolg zu führen, ist es unerlässlich, diese Frage zufriedenstellend zu beantworten.

Teil I (Kapitel 1–3) handelt von der eigenen Person. Welche Rolle können und wollen Sie in dem Veränderungsprozess einnehmen? Um dies klären zu können, ist Wissen erforderlich, Wissen um die wichtigsten Erfolgsfaktoren von Change-Projekten. Sie bilden das Thema des 1. Kapitels: von klaren Zielen und Entscheidungsprozessen bis hin zum richtigen Timing sowie konstruktivem Umgang mit Widerstand.

Das 2. Kapitel widmet sich der zentralen Frage, wie es Ihnen mit der Veränderung geht und welche Konsequenzen diese für Sie aufweist. Denn zu Beginn eines jeden Wandels sehen sich die meisten als Betroffene. Die Umgestaltung „stößt einem zu“. Hier spielen unsere eigenen Emotionen bzw. der Umgang mit ihnen eine wichtige Rolle. Noch wichtiger ist jedoch, wie es Ihnen gelingen kann, Sinn und Nutzen in dem Projekt zu finden.

Im 3. Kapitel zeigen wir Wege auf, sich mit dem Change-Prozess identifizieren zu können. „Ownership“ – die eigene Beteiligung – ist der Generalschlüssel für den Erfolg. Um den in die Hand zu bekommen, müssen die eigenen Ziele mit denen der Organisation so weit wie möglich ausbalanciert werden.

Teil II (Kapitel 4–8) beschäftigt sich damit, wie Sie gestaltend und aktiv wirksam werden können, speziell wie Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich durch die Veränderung führen können. Jenen steht der Prozess, von Betroffenen zur Beteiligten zu werden, erst noch bevor. Gute Ausgangsbedingungen erleichtern gutes Gelingen. Das 4. Kapitel schildert, wie ich mir Unterstützung holen und mein Netzwerk ausbauen kann, aber auch, wie ich die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen und in den Dienst der Veränderung stellen kann.

Kommunikation spielt eine Schlüsselrolle im Change Management. Das 5. Kapitel stellt vor, wovon offene und klare Kommunikation abhängt. Dabei wird auch das eigene Kommunikationsverhalten un-

ter die Lupe genommen. Wie sehr bin ich bereits in der Lage, auch die Standpunkte meiner Gesprächspartner zu berücksichtigen? Wie leicht gelingt es mir, Gegenargumente aufzugreifen und zu berücksichtigen? Wie überzeugend agiere ich in Gesprächen und was kann meine Überzeugungskraft steigern? Wie trägt klare Kommunikation dazu bei, dass Vertrauen – das entscheidende Bindeglied für gute Zusammenarbeit – aufgebaut und gepflegt werden kann?

Veränderung ruft immer auch Widerstände gegen sie hervor, das Thema des 6. Kapitels. In nahezu sämtlichen Veränderungsprozessen ist der Umgang mit ihnen die entscheidende Weichenstellung, in Richtung Erfolg oder Misserfolg. Erfolgreiche Change Manager vermitteln ihren Mitarbeitern ausreichend Sicherheit, eine hohe Kunst in Zeiten von Verunsicherung. Das Gefühl der Sicherheit wiederum ermöglicht ein differenziertes Bild des Wandels, weg vom bloßen Schwarz-Weiß-Denken hin zu einem Engagement *für* die Veränderung, selbst wenn das Neue nicht ganz ohne Nachteile abgeht.

Ein erfolgreiches Veränderungsprojekt ist nahezu immer Ergebnis von Teamarbeit. Das 7. Kapitel zeigt Wege, wie das Team auf die Veränderung eingestimmt werden kann. Klare Rahmenbedingungen sowie eine konstruktive Fehler- und Konfliktkultur sind dafür bereits die halbe Miete. Zudem wird behandelt, wie ein Team selbst während einer stark belastenden Phase seine innere Stärke bewahren kann und wie man mit Veränderungen der Teamstruktur gut umgehen kann.

Auf jedes Veränderungsprojekt lauert ein unscheinbarer, jedoch mächtiger Feind: der Alltag. Das 8. Kapitel hat die Pflege des Wandels zum Thema. Veränderungsprozesse können in beide Richtungen gehen: vom Alten zum Neuen aber auch zurück, vom Neuen wieder zum Alten. Um letzteres zu vermeiden, kommt es vor allem darauf an, wach zu bleiben und die erarbeiteten Errungenschaften im Blick zu behalten.

Noch eine Anmerkung zum Gebrauch des Buches: Es ist nicht notwendig, es von vorne bis hinten zu lesen. Sie können jederzeit bei den Fragen und Themen einsteigen, die für Sie besonders interessant oder brennend sind. Zu Beginn eines jeden Kapitels oder

Unterkapitels sind die Grundfragen sowie die wesentlichen Grundinformationen angeführt, um Sie bei Ihrer Auswahl zu unterstützen. In den Kapiteln selbst befinden sich zahlreiche Frageboxen, die Ihnen als Arbeitsinstrumente dienen sollen. Je nach Bedarf und Dringlichkeit können Sie diese überspringen oder konsequent durcharbeiten. Der „Buchcoach“ bildet auf diese Weise eine Art Werkzeugkasten, dem eine „Bedienungsanleitung“ beigelegt ist. Diese informiert darüber, *was* zu tun ist und *wie* dies konkret umgesetzt werden kann.

Salzburg, im Februar 2011

*Martin Haberzettl  
Sandra Schinwald-Haberzettl*

## Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	IX
<b>1. Kapitel</b>	
Wissen, was wirkt: Was macht Change Management erfolgreich? ....	1
<b>2. Kapitel</b>	
Die eigene Betroffenheit: Wie geht es mir mit der Veränderung? .....	17
<b>3. Kapitel</b>	
Die eigene Beteiligung: Wie kann ich mich mit der geplanten Veränderung identifizieren? .....	43
<b>4. Kapitel</b>	
Wie schaffe ich mir beste Ausgangsbedingungen?.....	69
<b>5. Kapitel</b>	
Offene und klare Kommunikation .....	83
<b>6. Kapitel</b>	
Umgang mit Widerstand .....	125
<b>7. Kapitel</b>	
Teamführung in Zeiten der Veränderung .....	173
<b>8. Kapitel</b>	
Wie geht es weiter? Den Veränderungsprozess pflegen.....	239
Literaturverzeichnis .....	257
Register .....	263



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	XI
<b>1. Kapitel</b>	
<b>Wissen, was wirkt: Was macht Change Management erfolgreich?</b> .....	1
<b>1.1 Erfolgsfaktor „Klarheit der Ziele und Entscheidungsprozesse“</b> .....	2
<b>1.2 Erfolgsfaktor „Einbeziehung und Beteiligung der Mitarbeiter“</b> .....	4
Vertrauen .....	5
<b>1.3 Erfolgsfaktor „Klare und offene Kommunikation“</b> .....	6
Offenheit für Innovationen und offenen Austausch .....	8
<b>1.4 Erfolgsfaktor „Rückhalt durch die gesamte Organisation?“</b> .....	8
Konsequente Durchführung und Umsetzung des Veränderungsprozesses .....	10
Für schnelle erste Erfolgserlebnisse sorgen .....	11
<b>1.5 Erfolgsfaktor „Unterstützung und Commitment durch die Führungskräfte“</b> .....	12
Die Führungskraft als Vorbild .....	12
<b>1.6 Erfolgsfaktor „Konstruktiver und kreativer Umgang mit Widerstand“</b> .....	13
<b>1.7 Erfolgsfaktor „Gutes Timing“</b> .....	14

### 2. Kapitel

**Die eigene Betroffenheit: Wie geht es mir mit der Veränderung?** ..... 17

**2.1 Was genau kommt auf mich zu?** ..... 21

**2.2 Welche Folgen hat die Veränderung für mich?** ..... 23

**2.3 Wie wird mit mir kommuniziert und umgegangen?** ..... 27

**2.4 Wohin mit meinen Emotionen?** ..... 31

**2.5 Welchen Sinn ergibt die Veränderung aus meiner Sicht?** 38

### 3. Kapitel

**Die eigene Beteiligung: Wie kann ich mich mit der geplanten Veränderung identifizieren?** ..... 43

**3.1 Was muss ich tun? Den Auftrag klären** ..... 47

Klare Ziele sind positiv formuliert ..... 48

Klare Ziele sind angemessen spezifisch ..... 49

Klare Ziele definieren präzise, wer welchen Beitrag zuleisten hat ..... 51

**3.2 Was will ich tun? Was ist mir wichtig? Eigene Werte und Ziele bestimmen** ..... 53

**3.3 Was kann ich tun? Balance zwischen eigenen und Unternehmenszielen** ..... 58

**3.4 Wie kann ich mich motivieren? Sich den Auftrag zu Eigen machen** ..... 64

Was tun mit den „Resten“, die sich nicht verwandeln lassen? .. 66

### 4. Kapitel

**Wie schaffe ich mir beste Ausgangsbedingungen?** ..... 69

**4.1 Wie kann ich mir Unterstützung holen? Netzwerke und Schlüsselpersonen identifizieren** ..... 70

Netzwerke mit gleich gesinnten Partnern und Kollegen in der Organisation bilden ..... 70

Schlüsselpersonen und Mentoren identifizieren ..... 72

<b>4.2 Wo stehen meine Mitarbeiter?</b>	
<b>Interessen, Bedürfnisse und Unterschiede erkennen und nutzen</b> .....	74
Wie sind Ihre Mitarbeiter „gestrickt“? .....	74
Was kann ich mit diesen Erkenntnissen anfangen?	
Die Veränderung „verkaufen“ .....	78
<b>5. Kapitel</b>	
<b>Offene und klare Kommunikation</b> .....	83
<b>5.1 Welche Rolle spielt Transparenz?</b> .....	87
Risiken und Chancen offener Kommunikation .....	89
Unterschiedliche Perspektiven nutzen .....	92
<b>5.2 Wie kann ich klar kommunizieren?</b> .....	98
Vorbereitung eines Gesprächs .....	99
Wie kann ich meine Gesprächspartner besser erreichen?	
Perspektivenwechsel zur Vorbereitung von Gesprächen .....	101
Wie kann ich meinen Gesprächspartnern den Wind aus den Segeln nehmen? Nachteile in Argumente verwandeln – die „Ja-aber-Strategie“ .....	103
Durchführung eines Gesprächs .....	105
Den großen Rahmen kommunizieren .....	106
Diskussion im Detail .....	106
Gesprächsabschluss und Ausblick in die Zukunft .....	110
<b>5.3 Wie kann ich die Motivation langfristig aufrechterhalten?</b>	111
Kurz- und langfristiges Denken und Handeln .....	111
In die Zukunft reisen .....	112
Den großen Brocken in kleine Häppchen aufteilen .....	114
<b>5.4 Wie gewinne und erhalte ich das Vertrauen meiner Mitarbeiter?</b> .....	116
Betreiben Sie „Prophylaxe“ und nutzen Sie Ihre persönlichen Erfahrungen .....	121
<b>5.5 Wie kann ich in der Kommunikation souverän bleiben? ..</b>	122
Wenn Mitarbeiter ihren Chef demotivieren .....	122



<b>6. Kapitel</b>	
<b>Umgang mit Widerstand</b> .....	125
<b>6.1 Wie kann ich das Sicherheitsgefühl meiner Mitarbeiter erhöhen? Die „Sicherheitsformel“</b> .....	128
An den Stellschrauben drehen – Sicherheiten erhöhen .....	131
Sicherheitsfaktor „Stabiles und voraussagbares Umfeld“ ....	131
Sicherheitsfaktor „Emotionale Stabilität“ .....	135
Sicherheitsfaktor „Bewertung der Ausgangslage“ .....	135
Sicherheitsfaktor „Vorliebe für Veränderung oder Beständigkeit“ .....	137
Sicherheitsfaktor „Möglichkeiten und Handlungsspielräume“ .....	137
Sicherheitsfaktor „Kompetenzen und Fähigkeiten“ .....	137
Sicherheitsfaktor „Äußere Abhängigkeiten“ .....	138
Sicherheitsfaktor „Soziale Unterstützung“ .....	139
<b>6.2 Wie können wir ein differenziertes Bild des Veränderungsprozesses gewinnen?</b> .....	141
„Es kann nur einen geben“ – oder wie man Widerstand hochpäppeln kann .....	141
Widerstände diskutieren .....	144
Schritt 1 – Das realistische Ausmaß der Veränderung deutlich machen .....	145
Schritt 2 – Ziele, Nutzen und Rahmenbedingungen klar kommunizieren .....	147
Schritt 3 – Raum für Emotionen .....	150
Schritt 4 – Diskutieren Sie mit Ihren Mitarbeitern die Vor- und Nachteile des Veränderungsprozesses .....	157
<b>6.3 Was kann ich bei Widerstand gegen die Veränderung noch tun? Weitere Strategien im Umgang mit Widerstand</b> .....	164
Selbständigkeit fördern .....	164
Widerstand akzeptieren .....	167
Gesprächsstrategie: Vom „Ja, aber“ zum „aber ja“ .....	169
Widerstand in den Dienst der Veränderung stellen .....	170

<b>7. Kapitel</b>	
<b>Teamführung in Zeiten der Veränderung</b> .....	173
<b>7.1 Wie schaffe ich klare Rahmenbedingungen für mein Team?</b> .....	175
Klarheit über den Auftrag .....	176
Klarheit über die Ziele .....	177
Klarheit über Rollen- und Aufgabenverteilung .....	179
Was kann das Team allein entscheiden und was nicht? .....	181
<b>7.2 Was braucht das Team von mir als Führungskraft?</b> .....	181
Klare Kommunikation .....	181
Ein guter Start .....	183
Dran bleiben .....	184
<b>7.3 Den Kommunikationsfluss sichern – Feedback und Fehlerkultur</b> .....	186
Feedbackregeln .....	188
Fehler und Feedback .....	190
Umgang mit empfindlichen und schwierigen Feedback-nehmern .....	191
Fehler willkommen heißen .....	193
Die Wirkung auf andere – Feedback erhalten (Fremd- und Selbstbild) .....	199
<b>7.4 Wie finden wir die passende „Betriebstemperatur“? – Feedback- und Konfliktkultur im Team</b> .....	203
Die „VW-Technik“ – Vorwürfe in Wünsche verwandeln .....	203
Den richtigen Abstand finden .....	207
Position und Interesse unterscheiden .....	208
Konfliktmoderation .....	210
<b>7.5 Wie können wir als Team gut mit Stress umgehen?</b> .....	214
<b>7.6 Was tun, wenn sich die Teamstruktur verändert?</b> .....	220
Rollen und Funktionen werden neu verteilt .....	220
(Projekt)Teams werden neu zusammengestellt .....	225
Abteilungen werden zusammengelegt .....	228

Sie werden mit einer neuen Aufgabe/Abteilung betraut und sind der/die „Neue“ .....	232
Kennen lernen und Würdigen des Altbewährten .....	233
Klare Vorgaben .....	233
Mitarbeiter müssen entlassen werden .....	234
Worauf man im Vorfeld von Entlassungen achten sollte ....	235
Was nach Entlassungen wichtig ist zu beachten .....	236
<b>8. Kapitel</b>	
<b>Wie geht es weiter? Den Veränderungsprozess pflegen .....</b>	<b>239</b>
<b>8.1 „Dran bleiben“ – den Fokus auf die Veränderung richten</b>	<b>241</b>
<b>8.2. Wie können wir unser Tun reflektieren? Selbstreflexion des Teams .....</b>	<b>242</b>
Vom Sinn der Selbstreflexion .....	242
Prozesssteuerung und Selbstreflexion als Teamworkshop .....	244
<b>8.3 Wach bleiben – Mögliche Schwachstellen und Gefahren aufspüren .....</b>	<b>249</b>
Erhöhen der Achtsamkeit: negative Ziele .....	250
„Schlafmittel Erfolg“ .....	252
Unterschiede, die den Unterschied ausmachen: Wahrnehmen von Abweichungen .....	253
Balance zwischen Vertrauen und Misstrauen .....	254
„Schlechte Nachrichten“ willkommen heißen .....	255
Literaturverzeichnis .....	257
Register .....	263