



# Wenn keiner mitmacht ...

FÜHREN IM WANDEL

Seit John Kotters Bestseller „Das Pinguin-Prinzip“ werden die Seevögel mit dem Thema Veränderungsmanagement zusammengebracht.

Mit viel Energie schiebt die Führungskraft ein Change-Projekt an ... und keiner macht mit. Ein häufiger Grund: Der Vorgesetzte hat seine Mitarbeiter zwar von der Notwendigkeit des Wandels überzeugen können, es aber nicht geschafft, sie emotional ins Boot zu holen. Methoden, wie Mitarbeiter in Mitgestalter der Veränderung verwandelt werden können.

**Preview:** ► Hemmschwelle im Hirn: Wie das limbische System dem Verstand häufig einen Strich durch die Rechnung macht ► Den Frust fühlen: Warum Manager eines Telekommunikations-Unternehmens in die Haut ihrer Kunden schlüpfen ► Taktische Täuschung: Warum der Verstand in Change-Prozessen systematisch überschätzt wird ► Echte Geschichten: Wie der Wille zum Wandel in Präsentationen angefacht werden kann ► Entwicklungen erleben: Warum der Kontakt zum Kunden im Change-Prozess wichtig ist

■ Die Kosten steigen, die Produktivität sinkt, Marktanteile gehen verloren ... die Zahlen, Daten, Fakten, die der Chef referiert und der Beamer an die Wand wirft, sind eindeutig: Es muss sich etwas ändern, sonst fährt das Unternehmen über kurz oder lang an die Wand. Die Geschäftsleitung hat zusammen mit den Abteilungsleitern einen Change-Plan entwickelt, mit dem das Unternehmen zurück in die Spur gebracht werden soll. Welche Herausforderungen ihre Abteilung dabei zu bewältigen hat, erklärt die Führungskraft ihren Mitarbeitern nun detailliert. Kollektives Nicken, alle erklären, mit anpacken zu wollen. Doch was passiert? Nichts. Tatsächlich macht keiner mit beim Wandel. Alles bleibt beim Alten.

So oder ähnlich verlaufen viele Change-Prozesse. Obwohl die Führungskraft klar die Gründe für den Wandel kommuniziert hat

und die Mitarbeiter die Argumente nachvollziehen können, entsteht bei ihnen keine Handlungsmotivation. Die mangelnde Umsetzungsbereitschaft der Beteiligten ist der Hauptgrund für das Scheitern von Change-Prozessen.

### Das limbische System sitzt am Steuerpult

Die kollektive Lethargie ist keine Kopfsache. Der Verstand hat zum Verhalten zwar etwas zu sagen, kann darüber aber nicht entscheiden. Die Entscheidung wird von einem anderen Teil des Gehirns getroffen: dem limbischen System. Bildlich gesprochen sitzt das limbische System am Steuerpult unseres Verhaltens und bedient die Knöpfe und Schalter, während der Verstand nur von außerhalb des Kontrollraums Empfehlungen aussprechen kann. Das limbische System hat immer das letzte Wort.

Das limbische System ist ein Emotions-Optimierer. Positive Emotionen sucht es zu maximieren, negative zu minimieren. Unter dieser doppelten Prämisse gleicht es alle vom Verstand vorgeschlagenen Handlungsimpulse mit Erfahrungen ab, die im emotionalen Langzeitgedächtnis gespeichert sind. Ist ein anderes Verhalten emotional positiver belegt, entscheidet sich das limbische System häufig gegen den Vorschlag des Verstandes. Letztlich sind es also vor allem Emotionen, die

bei Handlungsentscheidungen den Ton angeben. Und damit auch darüber bestimmen, ob Mitarbeiter beim Wandel mitmachen oder nicht.

Daher sollten die Gründe für Veränderungen nicht nur rational präsentiert, sondern auch oder vor allem emotional erlebbar gemacht werden. Das ist insbesondere auf

## Service

### Literaturtipps

► **Alexander Groth: Führungsstark im Wandel.** Campus, Frankfurt /M. 2011, 24,90 Euro. Der Autor dieses Artikels liefert eine gut umsetzbare Toolbox für Mittelmanager, die Change-Prozesse auf den Weg bringen und begleiten. Neben Methoden, wie Mitarbeiter zum Mitmachen motiviert werden können, zeigt er unter anderem Möglichkeiten auf, wie Führungskräfte mit aktivem Widerstand umgehen können, wie chaotische Umbruchphasen gemeistert werden oder wie sichergestellt werden kann, dass nach dem Wandel die Mitarbeiter nicht in die alten Verhaltensmuster zurückfallen. Mit zahlreichen Beispielen aus der Change-Praxis deutscher und internationaler Unternehmen.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

## Wille zum Wandel erzeugen

Veränderungen sorgen häufig für Unsicherheit und lösen daher Widerstand bei den Betroffenen aus. Fünf Maßnahmen, wie der Wille zum Wandel gesteigert werden kann.

**1. Probleme erleben lassen:** Um die Beschäftigten für den Wandel zu gewinnen, sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitern die Gründe für die Veränderungen nicht nur erklären, sondern – falls möglich – sie auch selbst erleben lassen. Wenn beispielsweise ein immer wieder auftretendes Problem mit einem Produkt oder einer Dienstleistung einen Veränderungsprozess im Unternehmen notwendig macht, sollten die Mitarbeiter selbst einmal in die Rolle des Kunden schlüpfen und das Problem erleben.

**2. Vorbild im Wandel sein:** Das Verhalten der Führungskräfte steht immer im Fokus der Mitarbeiter. Durch radikales Vorleben können diese daher wichtige Signale im Wandel senden. Zielt ein Change-Prozess etwa darauf ab, Kosten einzusparen, kann die Führungskraft beispielsweise auf die Anschaffung eines ihr zustehenden, teuren Dienstwagens verzichten und ein deutlich günstigeres Modell bestellen.

**3. Informationen emotional vermitteln:** Wenn die Hintergründe des Wandels in einer Präsentation erklärt werden, sollten nicht Zahlen, Daten, Fakten im Vordergrund stehen. Ein Kundenrückgang um 4,3 Prozent löst bei den wenigsten Mitarbeitern Betroffenheit aus. Wenn sie aber hören, dass Herr Schwebel – treuer Kunde seit 12 Jahren – gestern zur Konkurrenz gewechselt ist, kommen sie ins Grübeln und unterstützen eher Maßnahmen, die darauf abzielen, das Unternehmen kundenfreundlicher zu machen.

**4. Den Wandel sichtbar machen:** Damit der Change-Prozess nicht im Sande verläuft, kann es hilfreich sein, etwas im Sichtfeld der Mitarbeiter zu verändern, das ihnen immer vor Augen führt, was gerade passiert. Wer daran arbeitet, den Kundenservice freundlicher und persönlicher zu gestalten, kann beispielsweise Bilder der wichtigsten Kunden im Büro aufhängen.

**5. Für Kontakt mit Kunden sorgen:** Viele Veränderungsprozesse sind letztlich deshalb notwendig, weil sich der Markt und die Ansprüche der Kunden permanent wandeln. Je mehr die Mitarbeiter diese Entwicklungen miterleben, desto größer wird automatisch ihr Verständnis für den Change. Deshalb sollten auch Innendienstler – etwa durch Visiten zusammen mit dem Außendienst – persönlichen Kontakt mit Kunden pflegen.

jenen Hierarchieebenen wichtig, auf denen die Mitarbeiter vergleichsweise wenig Entscheidungsgewalt besitzen. Denn je geringer das Gefühl ist, etwas bewegen zu können – die Psychologie spricht in diesem Zusammenhang von Selbstwirksamkeit –, desto geringer ist naturgemäß die Motivation, sich einzubringen. Aber selbst auf den oberen Ebenen kann ein emotionales Erleben noch für zusätzlichen Schub sorgen.

### Manager werden zu Kunden ihres Unternehmens

In einem internationalen Telekommunikationsunternehmen waren die Prozesse für die Anmeldung eines Telefonanschlusses kompliziert und langwierig. Die verantwortlichen Manager starteten mehrfach Initiativen, um den Prozess zu beschleunigen. Die bewirkten allerdings wenig. Die eingeschaltete Unternehmensberatung hatte eine Idee. Sie veranlasste das gesamte Topmanagement, für die eigene Wohnung einen neuen Telefonanschluss zu beantragen – per Telefon und als Privatperson. Die zeitliche Vorgabe war zwei Wochen.

Die Manager erlebten ihr blaues Wunder. Schlechte Kennzahlen auf schicken PowerPoint-Folien zu sehen ist eine Sache. Die Frustration, die entsteht, wenn man zum zweiten Mal in Folge nach acht Minuten Dudelmusik und Tonbandansage aus der Leitung geworfen wird, eine ganz andere. Waren sie im dritten Anlauf endlich zu einem Callcenter-Mitarbeiter durchgedrungen, reagierte dieser nicht einmal betrübt auf die Schilderung bisheriger Pannen, sondern nahm sachlich neutral die Bestellung entgegen. Das Ergebnis der Aktion: Gerade einmal einer der Manager hatte nach zwei Wochen einen funktionierenden Anschluss. Den hatte er allerdings bei der Konkurrenz bestellt. Von da an veränderte sich etwas im Unternehmen. Die vom Vorstand beschlossenen Projekte begannen zum ersten Mal zu greifen.

Das Prinzip lässt sich auf alle Situationen übertragen, in denen durch Veränderungen Missstände, Mängel, Mankos ausgeräumt werden sollen. Wenn beispielsweise der Führungskraft auffällt, dass das elektronische Ablagesystem ihrer Mitarbeiter extrem unübersichtlich ist, weil jeder seine eigene Ordnerstruktur festlegt und individuell betitelt, wird sie wenig erreichen, indem sie im Montags-Meeting darauf hinweist. Viel eher wird sie eine Veränderung anstoßen, indem sie jedem Mitarbei-



### Veränderungsfähigkeiten erfassen und stärken – Voraussetzung für persönlichen und unternehmerischen Wandel Change Prozesse intelligent managen

- Realistische Standortbestimmung individueller und organisationaler Veränderungskompetenzen (z.B. mit den Analysetools 360 Change Profile® oder Change Ability Profile®) zur Ableitung gezielter Maßnahmen
- Stärkung der Veränderungskompetenzen (z.B. mit Seminaren „Wirksam Führen in Veränderungsprozessen“, „Persönliche Veränderungskompetenzen stärken“ oder Coaching)
- Change Befragungen zur effektiven Steuerung von Change Prozessen – für mehr Umsetzungserfolg
- Strategie-fokussiertes Kompetenzmanagement zur Integration von Strategie-Arbeit und HR
- Stärkung von HR in der Rolle als Business Partner in Veränderungsprozessen – als lizenziertes HR Change Business Partner alle Tools und Konzepte nutzen

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

[info@go-vi.de](mailto:info@go-vi.de)



ter zwei Suchaufträge für Dokumente gibt, die bei Kollegen abgelegt sind. Das eigene Erleben schlägt jede Beschreibung, eben weil es Emotionen erzeugt.

### Der Verstand belügt sich selbst

Dass unsere Emotionen uns steuern ist ein Fakt, den der Verstand gerne kaschiert. Wenn das limbische System eine emotionale Entscheidung getroffen hat, die vom Verstand nicht gewollt war, schiebt dieser meistens im Bruchteil einer Sekunde eine rationale Begründung für das von ihm nicht gewollte und damit eigentlich irrationale Verhalten hinterher. Wir erliegen dann der Illusion, eine Entscheidung rational getroffen zu haben. Wenn wir uns vorgenommen haben abzunehmen, abends aber trotzdem schwach werden und zur Schokolade greifen, müsste der Verstand sich eigentlich eingestehen, dass er nichts zu entscheiden hat. Stattdessen liefert er beim durch das limbische System ausgelösten Griff zur Schokolade nachträglich eine Begründung: „Ich habe heute so viel geleistet, irgendeine Belohnung muss man sich ja gönnen.“ So suggeriert sich die Ratio, dass sie doch das Heft des Handelns in der Hand hat. Sie lügt sich quasi selbst in die Tasche.

Dieser Glaube an rationale Entscheidungen, die in rationales Handeln münden, ist auch der Grund, warum Führungskräfte primär den Verstand ihrer Mitarbeiter ansprechen, wenn sie sie für den Wandel motivieren wollen. Wie die meisten Menschen neigen sie dazu, die Macht des Verstandes als Motivator zu überschätzen. Wer sich mit den Hintergründen von Handlungsmotivation beschäftigt hat, spricht dagegen direkt die Emotion und nicht den Verstand an. Nicht umsonst bewerben Marketingexperten Produkte mit leuchtenden Kinderaugen und fröhlich feiernden Freunden statt mit Fakten zur ihren Vorzügen. Und auch manch Weiterbildner setzt eher auf das emotionale Erleben statt auf die rationale Einsicht, um Einstellungsänderungen – wenn man so will mentalen Change – zu bewirken. Zum Beispiel ein renommierter Professor aus Harvard, dessen Aktion an der Elite-Universität legendär geworden ist.

Der Ökonom bearbeitete in seiner Vorlesung eine Fallstudie, in der ein Manager einen schwerwiegenden Fehler begangen hatte. Er fragt seine Studenten, wie sie als sein Vorgesetzter mit dem Mann umgehen würden. Einer meldete sich und sagte: „Ich würde ihn feuern.“ Der Professor starrte den Studenten eine Zeit lang schweigend an, dann sagte er mit gepresster Stimme: „Ich möchte Sie in diesem Kurs nie wieder sehen. Bitte nehmen Sie Ihre Sachen und gehen Sie!“ Bedrücktes Schweigen. Der Student packte seine Tasche, stand auf und arbeitete sich durch die Reihen seiner betreten zu Boden schauenden Kommilitonen zur Tür vor. Erst als er den Türgriff bereits in der Hand hatte, rief ihm der Professor zu: „Sie können sich wieder setzen. Jetzt wissen Sie, wie es sich anfühlt, gefeuert zu werden.“

Der Professor hatte es mit seiner Intervention geschafft, eine rationale und ohne emotionalen Bezug getroffene Entscheidung mit einer starken Emotion zu verknüpfen. Der Student hatte für einen Moment am eigenen Leib gespürt, welche Konsequenz seine Ent-

## Ausbildung zum Systemischen Organisationsberater



2-jährige Ausbildung für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer.

40 Tage = 2 Jahre:  
9 Themenworkshops/je 3 Tage

- Beraterpersönlichkeit und Rolle
- Auftragsklärung
- Systemische Konfliktberatung
- Systemische Projektberatung
- Organisations-Diagnose
- Systemische Interventionen
- Organisationskultur
- Change-Management

6 Projektsupervisionen mit der Methode KTC- Kollegiales Team Coaching®

Leitung: Prof. Wilfried Schley  
10-12 Teilnehmer

### Für Menschen

...die ihre persönliche berufliche Situation klären wollen,

### für Organisationen

...die vor einer Veränderung stehen



IOS - Institut für Organisationsentwicklung & Systemische Beratung - Prof. Schley & Partner GmbH  
Tel.: 040 41 33 00 90 - [www.ios-schley.de](http://www.ios-schley.de)

Nächster Starttermin:  
**08.-10.12.2011**

Machen Sie aus Betroffenen Beteiligte!  
Wir unterstützen Sie dabei!



Wir verändern zum Guten – mit Know-How, Erfahrung, Herz und Humor!



Good Vibrations Theater

Good Vibrations Theater GmbH

Mechtildisstr. 16 · 50678 Köln · Tel.: 0221 - 80 14 96 - 0 · Fax: 29  
eMail: [info@mail-gvt.de](mailto:info@mail-gvt.de) · Internet: [www.unternehmens-theater.de](http://www.unternehmens-theater.de)



WIR BRINGEN'S AUF DIE BÜHNE



Tel 040 - 87 87 96 69 - 0  
www.steife-brise.de

## » Excellence in Transformation – Ausbildung zum Business Change Expert



Kienbaum bildet Sie zum Business Change Expert aus. In sechs Modulen vermittelt die Ausbildung Ihnen praxiserprobtes Handwerkszeug.

Sie schärft Ihr Verständnis für die systemische Verflechtung von Organisation, Mensch und Kultur in Veränderungsprozessen.

**Nächster Ausbildungsstart: Oktober 2011 in Berlin**

Lernen Sie uns persönlich auf einer unserer Informationsveranstaltungen kennen:  
**Berlin**, 15.09., 18.00-20.00 Uhr, Kienbaum Büro, Potsdamer Platz 8, 5. OG  
**Düsseldorf**, 07.09., 18.00-20.00 Uhr, Kienbaum Büro, Speditionstr. 21, 16. OG

Weitere Informationen unter:  
[www.kienbaum.de/go/change-ausbildung.de](http://www.kienbaum.de/go/change-ausbildung.de)  
Fon: +49 30 88 01 98 70  
[change@kienbaum.de](mailto:change@kienbaum.de)



**Der Autor:** Alexander Groth ist Professional Speaker und internationaler Bestsellerautor zum Thema Führung. An den Universitäten Stuttgart und Mannheim lehrt der Betriebswirt und Philosoph Leadership und Change Management. Kontakt: [dialog@alexander-groth.de](mailto:dialog@alexander-groth.de)

scheidung gehabt hätte. Unwahrscheinlich, dass er in seinem Berufsleben jemanden vorschnell feuern wird, ohne sich vorher Gedanken zu machen. Einsicht durch emotionales Erleben.

### Über Menschen reden, nicht über Zahlen

Natürlich kommen Führungskräfte, die Veränderungen auf den Weg bringen wollen, nicht umhin, manches in einer Präsentation zu erklären. Aber auch via Vortrag können Emotionen geweckt werden. Und zwar dann, wenn die Daten und Fakten in den Hintergrund geschoben und plastische Beispiele in den Vordergrund gerückt werden. Statt über die seit Jahresbeginn um 4,3 Prozent rückläufige Kundenzahl zu reden, könnte das dann in etwa so klingen:

„Gestern war ich bei der Firma Schwebel und habe mit Herrn Schwebel senior über das nächste Jahr gesprochen. Sie alle kennen ihn mit seiner freundlichen, zuvorkommenden und verbindlichen Art. Ich schätze Herrn Schwebel sehr, nicht nur, weil er seit mittlerweile zwölf Jahren ein loyaler Kunde ist. Es gibt nur wenige, mit denen man sich so gewinnbringend über die Branche austauschen kann wie mit ihm. Was er mir erklärte, konnte ich kaum glauben: Herr Schwebel ist ab sofort nicht mehr unser Kunde. Er wird seine Waren ab nächstem Monat von der Konkurrenz beziehen ... und mir ist aufgefallen, dass er nicht der einzige Stammkunde ist, der gerade geht.“

Überhaupt spielt die Nähe zum Kunden im Wandel eine wichtige Rolle. Denn letztlich sind es fast immer die sich verändernden Kundenansprüche in einem sich verändernden Markt, die den Change-Prozess begründen. Wenn die Beschäftigten diese Entwicklungen live miterleben, steigt ihr Wille zum Change und ihr Verständnis für Veränderungsprozesse automatisch. Bei der Würth-Gruppe mit ihren über 60.000 Mitarbeitern wird dies schon lange berücksichtigt. Dort ist es verpflichtend, dass alle im Innendienst

tätigen Führungskräfte von der Konzernleitung bis zum Teamleiter den Außendienst viermal im Jahr einen ganzen Tag lang zum Kunden begleiten. So erleben die Beschäftigten des Bauzulieferers regelmäßig hautnah, wie sich der Markt wandelt und wie wichtig es ist, dass das Unternehmen mit dieser Entwicklung Schritt hält.

### Die Lösung muss im Vordergrund stehen

Ob regelmäßige Stippvisiten beim Kunden, Präsentationen, in denen Menschen und nicht Zahlen im Mittelpunkt stehen, oder Erlebnisse wie der Versuch der Manager, im eigenen Unternehmen einen Telefonanschluss zu beantragen – damit solche Maßnahmen motivierend wirken, ist zweierlei wichtig. Erstens: Nachdem das Problem, der Grund für den Change-Prozess, erlebt wurde, muss sofort die Konzentration auf die Lösung, das Ziel des Change-Prozesses, gerichtet werden. Wenn die Führungskraft sich zu lange mit dem Problem beschäftigt oder versucht, Einzelne als Schuldige zu benennen, läuft sie Gefahr, dass die gerade gewonnene Motivation der Beschäftigten in Widerstand umschlägt.

Zweitens: Zwar soll Betroffenheit erzeugt werden, es darf aber keine Angst entstehen. Furcht erzeugt keine positive Energie, die damit einhergehende Unsicherheit führt vielmehr zu Handlungs- und Entscheidungshemmungen. Angst lähmt Menschen oder treibt sie in unproduktive Hektik. Die Aktionen sollen dazu führen, dass die Mitarbeiter sich eines Zustands bewusst werden, und den Willen aufbauen, diesen zu ändern. Dafür darf aber nicht das Gefühl der Hoffnungslosigkeit vorherrschen. Vielmehr braucht es für eine erfolgreiche Umsetzung eine Fokussierung auf die Meisterschaft mit Ausblick auf ein zumindest akzeptables, wenn möglich sogar inspirierendes Ergebnis.

Alexander Groth ■



## Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

**Wertvolle Wut:** Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist  
**Kollegencoaching:** Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert  
**Gehirnjogging:** Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen  
**Seminarmarkt:** Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

## Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

[www.managerSeminare.de/abo](http://www.managerSeminare.de/abo)