

## Excellence Teamplay: Veränderungen gemeinsam gestalten

**Exzellente Dienstleister verfügen über ausgereifte Methoden, Prozesse und Strukturen. Doch damit allein ist es nicht getan. Die Königsdisziplin der Excellence ist es, die Menschen im Unternehmen mitzunehmen und zu Mitgestaltern zu machen.**

.....  
: **In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- warum Excellence-Initiativen zumeist in den Köpfen scheitern und wie Sie durch Neuro-Leadership dagegensteuern können,
  - wie Sie wirkungsvoll das Spielfeld für notwendige Veränderungen definieren, Ihr Team formieren und es zu einer lebendigen Einheit machen und
  - wie Sie bei den Mitarbeitern erfolgreich für die Akzeptanz des Wandels werben.
- .....

*Menschen, die miteinander arbeiten, addieren ihre Potenziale.  
Menschen, die füreinander arbeiten, multiplizieren  
ihre Potenziale!*

STEFFEN KIRCHNER, PROFISPORT-MENTALCOACH UND  
MOTIVATIONSEXPERTE

Wer sein Unternehmen verändern will, begibt sich auf einen langen und oft steinigen Weg. Wer darüber hinaus den Anspruch auf Excellence hat, der begibt sich auf eine nicht endende Reise. In jedem Fall aber kommt man schnell an den Punkt, an dem man merkt, dass gute Vorsätze, Ideen und selbst beste Rahmenbedingungen kein Garant sind, um am Ende zum Erfolg zu kommen.

So stellt der Unternehmer und Managementautor Kenneth Blanchard fest, dass bis zu 70 Prozent aller Veränderungsprojekte vorzeitig abgebrochen werden, nicht das gewünschte Ergebnis erreichen oder gar

ganz scheitern [1]. Andere Autoren kommen zu ähnlich ernüchternden Aussagen, auch wenn die oft zitierte Zwei-Drittel-Misserfolgsquote empirisch nicht sauber belegt ist [2]. Eine der wenigen empirischen Studien im deutschsprachigen Raum zeigt jedoch eindeutig, dass vier von zehn befragten Firmen nicht einmal 60 Prozent ihrer Ziele wie Effizienz- oder Qualitätsverbesserungen oder Kostensenkungen erreichen [3].

Woran das liegt? Die Befunde des Internationalen Instituts für Lernende Organisation und Innovation (ILOI) und der Hochschule St. Gallen belegen, dass die Ursachen für einen mangelnden Umsetzungserfolg nicht im betriebswirtschaftlichen, organisatorischen oder technischen Bereich zu suchen sind. Vielmehr scheitern Veränderungsprojekte meist an einer fehlenden gemeinsamen Ausrichtung und unternehmenskulturellen Problemen. Für Sie bedeutet das: Natürlich braucht Excellence auch Prozesse, Strukturen und Methoden – der Erfolg steht und fällt indes mit dem Faktor Mensch.

### **Neuro-Leadership: Veränderung beginnt in den Köpfen**

Exzellente sein zu wollen bedeutet, Bestehendes immer wieder konstruktiv infrage zu stellen und bereit zu sein, neue Wege zu gehen. Genau hier liegt das Problem. Dank der Hirnforschung wissen wir nämlich: Unser Gehirn ist kein Freund von Veränderungen [4, S. 18 ff.]. Es pflegt die Macht der Gewohnheit und liebt die Routine. Wie auf einem Speicherchip sind in unseren neuronalen Netzwerken bewährte Standards abgelegt, die uns in Alltagssituationen schnelles, routiniertes Handeln ermöglichen – ohne langes Nachdenken.

Die im Excellence-Prozess geforderten Veränderungen dagegen sind für das menschliche Gehirn schmerzhaft. Abweichungen von der Routine führen nämlich dazu, dass unser Gehirn Fehlermeldungen sendet. Je tiefer die bisherigen Routinen verankert sind, desto schwieriger sind die Veränderungen. Das Gehirn muss in neuen Situationen neue neuronale Verbindungen aufbauen und andere kappen. Das kostet viel Energie und erzeugt bei den meisten Menschen Angst oder sogar Schmerzen.

Gepaart mit Theorien aus Management und Psychologie liefern solche neurowissenschaftlichen Erkenntnisse wichtige Impulse für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen und im Bereich Führung. Die noch recht junge Denkrichtung des Neuro-Leaderships kann Ihnen dabei helfen, ein Bewusstsein der Abläufe und Mechanismen im eigenen Gehirn und in den Gehirnen anderer Mensch zu entwickeln. So gewinnen Sie ein besseres Verständnis dafür, wie Ängste entstehen, Entscheidungen gefällt und Probleme gelöst werden. Überdies verstehen Sie dadurch die Bedingungen, unter denen das Gehirn in der Lage ist, besonders effektiv zu arbeiten oder auch nicht. Gehirngerechtes Führen – nicht zuletzt darum geht es in diesem Kapitel.

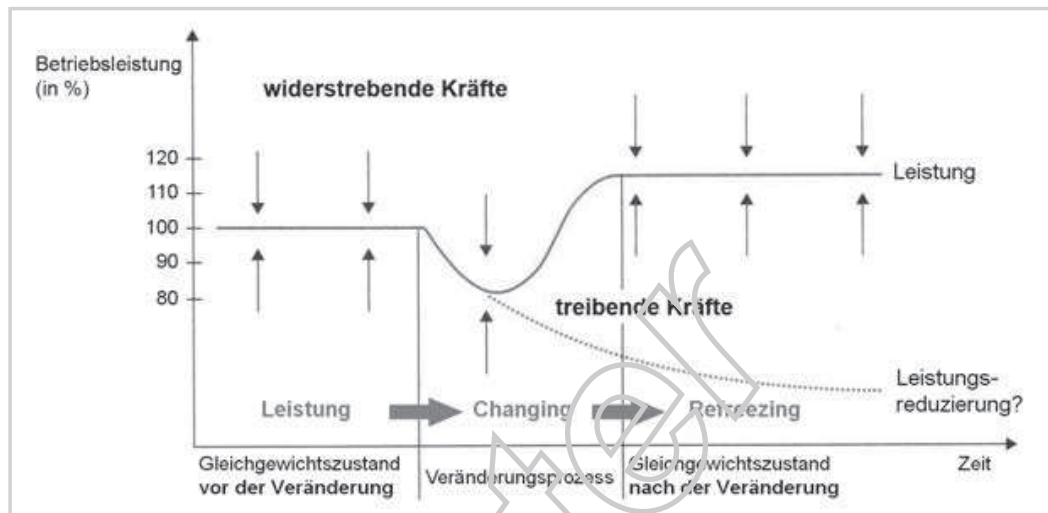
### **Praxistipp**

- ⇒ Gestehen Sie sich und Ihren Mitarbeitern in Veränderungsprozessen zu, auch Ängste und Unsicherheiten zu haben.
- ⇒ Sehen Sie offen geäußerte Widerstände nicht als Misstrauensbekundung oder Bedrohung, sondern als Chance, Ihre Mitarbeiter mit auf den Weg zu nehmen.
- ⇒ Phasen der Veränderung sind die Königsdisziplin der Führung. Bieten Sie Ihren Mitarbeitern hierbei massiv die nötige Unterstützung.

### **Die Phasen des Wandels**

Der gebürtige Berliner Kurt Lewin (1890–1947), der als einer der Begründer der experimentellen Sozialpsychologie gilt, hat in seiner Feldtheorie einige wesentliche grundsätzliche Aspekte von Change-Prozessen beschrieben [5, S. 356 ff.]. Lewin zufolge gibt es in jeder Organisation Kräfte, die den Wandel vorantreiben („Driving Forces“) und Kräfte, die den Wandel verhindern („Restraining Forces“). Im Normalzustand befinden sich diese Kräfte in der Organisation im Gleichgewicht. Wer hier etwas verändern will, muss demnach die Kräfte des Wandels stärken und die der Verhinderung schwächen.

Den Weg dorthin hat Lewin anhand von drei Phasen modelliert: Phase 1 bezeichnete er als Auftauen („Unfreezing“), darauf folgt das Verändern („Changing“/„Moving“) und schließlich das Stabilisieren des neuen Zustands („Refreezing“).

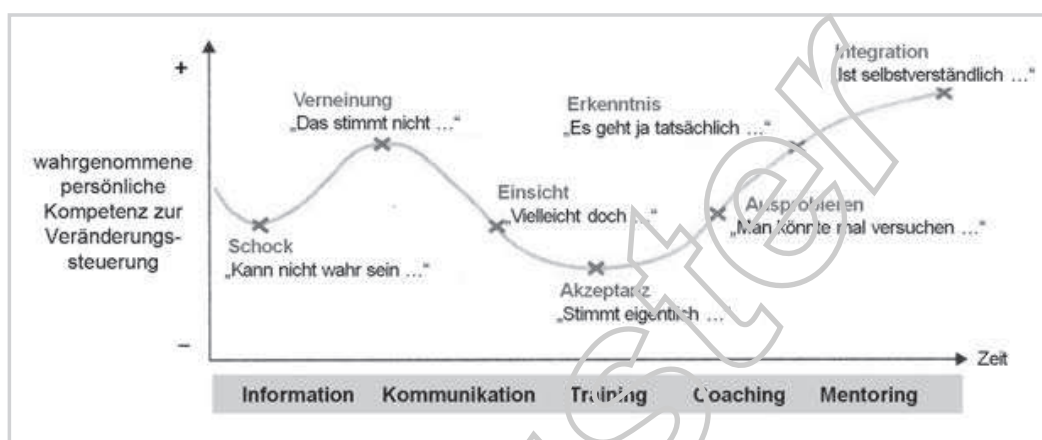


Quelle: Vahs, D. [5], S. 356

**Abb. 1:** Das 3-Phasen-Modell von Lewin (am Beispiel einer geplanten Steigerung der Betriebsleistung)

„Auftauen“ steht in Lewins Modell für das Ziel, überhaupt eine Bereitschaft zur Veränderung zu erzeugen. In dieser Phase geht es also darum, Mitarbeiter und Führungskräfte zu gewinnen und die „Restraining Forces“ so weit wie möglich zurückzudrängen. „Verändern“, die zweite Phase, bezeichnet das Einüben neuer Verhaltensweisen. Unweigerlich sind damit Unsicherheiten verbunden, was in Verbindung mit dem zusätzlichen Aufwand für die Veränderung kurzzeitig zu einer sinkenden Leistungskurve der Mitarbeiter führt. Sind in dieser Phase die widerstrebenden Kräfte zu stark, kann es zu einer dauerhaften Leistungsreduzierung kommen. Ist hingegen der Veränderungsprozess erfolgreich, schwingt das Pendel danach aber umso stärker zurück auf ein höheres Leistungsniveau. In dieser letzten Phase, dem „Stabilisieren“, gilt es, die neuen Verhaltensweisen und Strukturen gegen die alten Routinen zu verteidigen. Womöglich ist es sogar nötig, hier nachjustieren.

Betrachten wir nun noch genauer, wie Mitarbeiter solche Prozesse erleben. Richard K. Streich, Professor für Management Development und Change Management an der Fachhochschule der Wirtschaft in Paderborn, hat dazu ein Phasenmodell entworfen, wie sich die individuelle Wahrnehmung der eigenen Kompetenz in Veränderungsprozessen typischerweise entwickelt [5, S. 336 ff.). Ausgelöst von einer herausfordernden und neuartigen Veränderung durchlaufen die Betroffenen nach Streich sieben verschiedene Phasen, bis sie die erforderlichen neuen Verhaltensweisen in ihr aktives Handlungsrepertoire übernommen haben.



Quelle: Vahs, D. [5], S. 338

**Abb. 2:** Das 7-Phasen-Modell zur wahrgenommenen Kompetenz bei Veränderungen nach Streich

- *Schock:* Die propagierte Veränderung wird als Problem erlebt, zu dessen Bewältigung die alten Routinen nicht mehr taugen. Dabei nehmen Mitarbeiter den Unterschied, manchmal sogar eine regelrechte Kluft, zwischen ihren eigenen bzw. fremden Erwartungen und der Realität wahr. Die Folge: Der Wandel wird emotional abgelehnt – gleichzeitig sinkt die wahrgenommene eigene Kompetenz.
- *Verneinung:* „Wir brauchen das nicht“, heißt die Parole in dieser Phase. Die ursprüngliche Abwehrreaktion wird nun mit rationalen Argumenten unterfüttert. Das Festhalten an tradierten Mustern führt zum trügerischen Gefühl, die wahrgenommene persönliche Kompetenz sei höher als zuvor.

- *Einsicht:* Gelingt es, diese Blockaden abzubauen, folgt die Phase der Einsicht. Die Mitarbeiter beginnen, die Sinnhaftigkeit des Wandels in Erwägung zu ziehen. Emotional ist dies ein häufig schmerzhafter, frustrierender Prozess. Der als lang empfundene Weg durch ein „Tal der Tränen“ beginnt.
- *Akzeptanz:* Jetzt – und erst jetzt – ist der Mitarbeiter bereit, emotional loszulassen und seine alten Routinen tatsächlich über Bord zu werfen. Weil aber die dafür benötigten Fähigkeiten noch nicht vorhanden sind und erst wieder eingeübt werden müssen, sinkt die Kompetenzwahrnehmung auf ein Minimum.
- *Ausprobieren:* Neue Verhaltensweisen werden trainiert und eingeübt. Manches gelingt rasch, manches nicht, und beides ist wichtig: das Gefühl, dass sich der Aufbruch lohnen könnte, und eine Atmosphäre, in der Fehler erlaubt sind. Am Ende dieser Phase sind Selbstbewusstsein und persönliche Kompetenz gestärkt.
- *Erkenntnis:* Die Mitarbeiter erkennen die positiven Effekte des Change-Prozesses, begreifen die neu erlernten Verhaltensweisen als richtig oder erkennen, was zum Erfolg oder Misserfolg führt. Die Kurve der wahrgenommenen Kompetenz steigt weiter an.
- *Integration:* Das Neue geht in Fleisch und Blut über. Verhaltensweisen und Denkmuster werden Schritt für Schritt selbstverständlicher. Die wahrgenommene persönliche Kompetenz erreicht ihren Höhepunkt.

Der Weg dorthin war allerdings nicht nur inhaltlich, sondern vor allem auch persönlich anspruchsvoll. Hier ist an eine weitere Erkenntnis der Hirnforschung zu erinnern, der zufolge wir in neuen Situationen im Gehirn zunächst die bewährten Muster und Standards abrufen [4; 6]. Da sich diese im veränderten Umfeld jedoch nicht mehr oder nur bedingt einsetzen lassen, sind Stress- und Angstreaktionen eine ganz natürliche Folge.

Dies wiederum stellt eine besondere Herausforderung für das Management und die Führungskräfte dar: Selbst die besten Konzepte und Sachargumente sind in Veränderungsprozessen keine Selbstläufer. Ganz im Gegenteil – das bevorstehende und für viele Mitarbeiter noch nicht

greifbare Neue führt zu unwillkürlichen, unbewussten Reaktionen bis hin zum offenen Widerstand. Statt die Chancen des Wandels zu erkennen, sehen viele Menschen in solchen Phasen eher eine Bedrohung oder Gefahr. Diese drücken sich in verschiedenen Ängsten oder Befürchtungen aus, sei es, lieb gewonnene Gewohnheiten aufgeben zu müssen, oder den neuen Anforderungen nicht zu genügen. Mindestens so wichtig wie strategischer Weitblick sind jetzt *Soft Skills*: Beharrlichkeit, Fingerspitzengefühl, Überzeugungskraft – und viel Geduld.

MUSTER

### **Praxistipp**

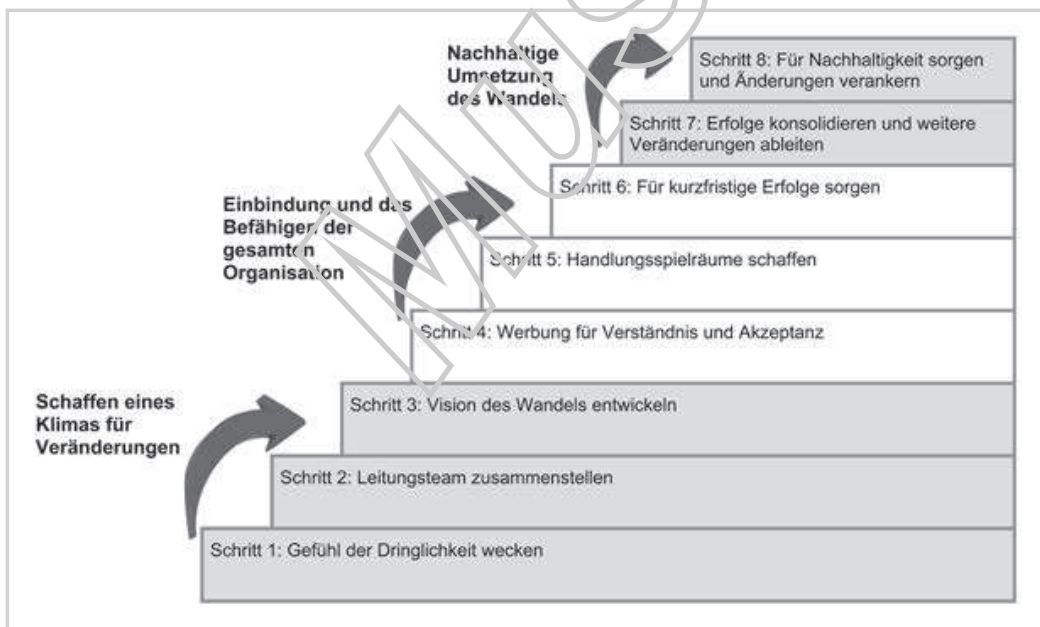
- ⇒ Schon der griechische Philosoph Aristoteles wusste: Holen Sie die Betroffenen nicht nur inhaltlich mit guten Argumenten (*Logos*) ab, sondern vermitteln Sie auch die nötige Glaubwürdigkeit (*Ethos*) und Emotionalität (*Pathos*). Die Kunst des Überzeugens liegt in der richtigen Mischung.
- ⇒ Um die Glaubwürdigkeit des Excellence-Projekts zu untermauern, ist es wichtig, die dahinterliegenden Motive, Ziele und Werte offenzulegen. Es muss klar werden, dass die handelnden Personen verlässlich oder – wie Aristoteles sagen würde – von „gutem moralischen Charakter“ sind. So gilt es, als Vorbild zu agieren, bei dem Reden und Handeln eins sind.
- ⇒ Um auch emotional zu überzeugen, kommt es auf die richtige Prise Pathos an. Wecken Sie Betroffenheit und Leidenschaft, um eine emotionale Verbindung zwischen den Zuhörern und dem Thema herzustellen. Sprechen Sie die Gefühle, Eigeninteressen und Identitäten der Beteiligten an. Greifen Sie dabei durchaus auch mögliche Ängste, Sorgen und offene Fragen auf, um Misstrauen und Widerstände abzubauen. Wecken Sie durch eine einfache, bild- und lebhaftige Sprache ein inneres Verständnis dafür, wie jeder Einzelne von dem Vorgehen profitiert und was am Ende des Weges für alle steht.
- ⇒ Begleiten Sie Ihr Excellence-Projekt durch aufeinander abgestimmte phasen- und zielgruppenadäquate Kommunikationsmaßnahmen. Vermitteln Sie eine positive Veränderungsstory, die alle Beteiligten emotional abholt und überzeugt. Kommunikativer Erfolg basiert dabei auf der richtigen Mischung von Botschaft und Dramaturgie. Glaubwürdige Inhalte sind stets wichtiger als spektakuläre „Verpackungen“.



## In acht Schritten zur Excellence

Wer sich mit Wandlungsprozessen beschäftigt, kommt an einem Namen nicht vorbei: John P. Kotter. Der „Doyen des Change-Managements“ (Harvard Business Manager) hat als Professor an der Harvard Business School die Tücken der Transformation nicht nur erforscht, sondern berät Unternehmen weltweit mit seiner eigenen Beratungsgesellschaft. Zu Kotters wichtigsten wissenschaftlichen Arbeiten zählt das 8-Stufen-Modell des erfolgreichen organisatorischen Wandels, das er seit 1996 immer weiter verfeinert hat und das inzwischen bei vielen Unternehmensberatungen Standard ist [7].

Kotters Modell differenziert Lewins dreistufiges Modell weiter aus und unterteilt die acht Schritte in drei Phasen: das Schaffen eines Klimas für Veränderungen, die Einbindung und das Befähigen der gesamten Organisation (Empowerment) sowie die nachhaltige Umsetzung des Wandels. Abkürzungen sind dabei nicht zu empfehlen. Tatsächlich sollten Sie sich die Zeit nehmen, alle acht Schritte, die ich Ihnen nun im Einzelnen vorstelle, zu durchlaufen.



Quelle: Kotter, D., Cohen, D.S. [8], S. 3

**Abb. 3:** Das 8-Stufen-Modell des Change-Prozesses nach Kotter

## **Schritt 1: Gefühl der Dringlichkeit wecken**

„Erkenne die Lage!“ – Diese Aufforderung gilt natürlich zuallererst für die obere Managementebene. Kommt sie zu dem Ergebnis, dass eine Veränderung erforderlich ist – sei es, dass sich politische Rahmenbedingungen ändern, perspektivisch neue Wettbewerber zeigen oder bestimmte Dienstleistungen aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen künftig weniger gefragt sein werden – gilt es zunächst, auch bei den Mitarbeitern den „Sense of Urgency“, das Gefühl der Dringlichkeit, zu wecken. Insbesondere für erfolgreiche Unternehmen, die womöglich gerade Rekordzahlen schreiben, ist dies keine leichte Aufgabe. Doch wie zahlreiche Beispiele gescheiterter Ex-Champions zeigen: Damit alles bleibt, wie es ist, muss sich vielleicht nicht alles, aber vieles ändern.

Um die Trägheit der Organisation aufzubrechen, sollte sich die obere Managementebene in dieser Situation nicht scheuen, klar das Risiko der Nichtveränderung und des „Weiter-so“ zu kommunizieren. Das Verharren im Status quo muss gefährlicher erscheinen als der Schritt ins Ungewisse. Schon hier zeigt sich, welche Beachtung auch Kotters Ansatz der emotionalen Ebene schenkt. Wohlgemerkt: Es geht nicht darum, zu versuchen, Mitarbeitern Angst einzujagen, wohl aber, ihnen den Irrglauben, das Geschäft liefe auch künftig quasi von allein weiter, auszureden. Wissen allein reicht dafür nicht, wie auch Kotters berühmtes Motto belegt: „Sehen – Fühlen – Verändern“.

Um die Notwendigkeit des Wandels zu untermauern, ist es häufig hilfreich, auch die Stakeholder oder externe Experten zu bitten, ihre Perspektive mit den Mitarbeitern zu teilen. Immer mehr Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche beziehen auch ihre Kunden aktiv und bewusst in Change-Prozesse ein. Wie wir bereits in Kapitel 2 „Wettbewerbsvorteil Excellence“ gesehen haben, ist diese Ausrichtung am Umfeld eine grundsätzliche Stärke exzellenter Unternehmen. Sie zeigt sich ganz besonders im Wandel.