

Den Veränderungsdruck im Changeprozess erhöhen

Change durch Schmerz

von Dr. Reiner Czichos

Die Motivationsforschung geht davon aus, dass es prinzipiell zwei gegensätzliche Möglichkeiten gebe, Menschen zu motivieren: Die eine Variante setzt auf Selbstmotivation, auf Einsicht und Freiwilligkeit, auf Belohnung und Anreizsysteme, die den Menschen dazu bewegen, auch unangenehme Veränderungen zu akzeptieren und aktiv in Gang zu setzen. Die andere stellt die Furcht und Angst in den Vordergrund: die Angst, das bisher Erreichte zu verlieren, führt zu den notwendigen Veränderungsprozessen. Die aktuelle Situation in Politik und Wirtschaft erzwingt ein Nachdenken darüber, ob jetzt die Zeit für die zweite Variante gekommen ist. Der Autor begründet die provokante These.

Liebe oder Hiebe?

Veränderungen durch Liebe oder durch Hiebe: Welcher Weg ist der richtige? Gewiss ist die Beantwortung dieser Frage abhängig von zahlreichen Einflussfaktoren, beispielsweise von der Unternehmenskultur und -philosophie, von der Branche, der Mentalität der unmittelbar Betroffenen, also der Führungskräfte und Mitarbeiter. Ebenso gewiss aber ist: In den meisten Unternehmen favorisieren die Führungskräfte die „Motivation by Love“. Aber das Ergebnis ist oftmals erschreckend: Denn der Veränderungsstau in Unternehmen und Gesellschaft ist enorm, der Unwille, auch die notwendigsten und argumentativ unwiderlegbarsten Veränderungen durchzuführen, beängstigend. Das legt die Vermutung nahe: *Mitarbeiter akzeptieren und „kaufen“ Veränderungen erst, wenn das Alte sie schmerzt. Und zwar so sehr schmerzt, dass sie die Veränderung als einzigen Ausweg definieren.*

Es muss sie schmerzen!

Lassen Sie uns die Voraussetzung als wahr annehmen, dass Mitarbeiter nur zu Veränderungen bereit sind, wenn der „Schmerz“ nicht mehr auszuhalten ist. Erinnern Sie sich an die Meldung über den jungen Mann, der in einer Felswand mit seinem Arm eingeklemmt war und der, um dem drohenden Tod zu entgehen, sich selbst mit dem Taschenmesser den rechten Unterarm amputiert hat? Es war die Angst vor dem Tod, die ihn veranlasst hat, den „kurzzeitigen“ Schmerz der Amputation auf sich zu nehmen. Das Erstaunliche: Der junge Mann hat, nachdem er sich retten konnte, in Interviews betont, dass die Amputation gar nicht so schmerzhaft war, wie er gedacht hatte.

Nun will ich Ihnen durchaus nicht zu solch drastischen Maßnahmen raten – aber lehrt uns die Geschichte nicht, dass auch Unternehmen zuweilen zu schmerzhaften Mitteln greifen müssen, um den Supergau zu verhindern, nämlich die Existenzbedrohung des Unternehmens? Deshalb lautet meine These: Das Alte muss kräftig schmerzen, bevor die Veränderung eine reelle Chance hat. Was bedeutet dies für den Führungsprozess, was für den Veränderungsprozess?

Veränderungsprozesse gehen durch den Bauch

Mir geht es darum, dass Sie die Schmerzpunkte, die Schmerztoleranzgrenze Ihrer Mitarbeiter ausfindig machen. Dazu bedenken Sie: Die Kommunikationsforschung lehrt, dass jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt hat, also eine eher sachlich *und* eine eher emotional geprägte Ebene. Ähnlich verhält es sich mit Veränderungsprozessen: Man mag mit dem Verstand, dem Kopf die Notwendigkeit einer Veränderung eingesehen haben, aber der Bauch sagt etwas anderes: „Nein, halte an dem Bewährten fest!“ „Es ist doch bis jetzt immer noch gut gegangen!“

Wenn Sie meinen, dass Menschen sich auf Neues einlassen und Ideen für Veränderungen einkaufen, wenn sie einen objektiven Bedarf haben, wenn also „gute Gründe dafür sprechen“, dürfen Sie sich nicht wundern, wenn Ihre Veränderungsprozesse regelmäßig am Veto der Mitarbeiter scheitern. Es reicht eben bei weitem nicht, mit dem Kopf verstanden zu haben, dass man etwas verändern muss. Sie hören dann allenfalls: „Das klingt interessant. Sie haben ja Recht.“ – Und dann folgen die „Wenns“ und die „Abers“, die Bedenken, die Einwände. Menschen müssen das Problem, das es zu lösen gilt, fühlen und Schmerzen dabei haben. Dadurch wird die Bereitschaft erzeugt, es wirklich anzupacken. Das geht Ihrem Mitarbeiter beispielsweise so, wenn Sie ihn dahin führen wollen, ein negatives Verhalten abzustellen. Erst wenn er nicht nur weiß, sondern „am eigenen Leib“ zu spüren bekommt, dass dieses Verhalten für ihn selbst erhebliche Nachteile mit sich bringt – vielleicht ökonomische, vielleicht soziale, weil ihn die Kollegen und Vorgesetzten wegen des negativen Verhaltens nicht mehr um seine Meinung fragen: Erst dann ist er bereit, sich zu verändern. Ähnliches geschieht in diesen Monaten und Jahren in der deutschen Gesellschaft, aber auch in Frankreich oder Österreich: Man hat wohl noch nicht genügend Schmerzen, um mit Mut das ganze Sozialsystem zu verändern. Stattdessen setzen die Politiker darauf, niemandem richtig weh zu tun und auf die harmlose Lösung zu warten, die da schon von selbst kommen wird. Man hat Angst, sich den Arm zu amputieren – und stirbt lieber.

Bei den Gefühlen packen

Ihre Mitarbeiter haben es als Mitarbeiter, als Kollegen, als Partner im Privatleben und als Kunden schon mit vielen Leuten zu tun gehabt, die ihnen eine Idee verkaufen wollten. Manchmal möchten sie nur noch abwinken, ihre Ruhe haben: „Kommt da schon wieder einer, der etwas von mir will?! Der will auch nur mein Bestes, mein Geld!“ Wenn Sie ihre Mitarbeiter wirklich „angeln“ wollen, dann müssen Sie ihre Gefühle ansprechen. Menschen brauchen ein *Problem-Gefühl* (oder *auch Lust-Gefühl*), damit sie kaufen. Dann kaufen sie quasi von ganz alleine, wie von selbst. Das gilt auch für Veränderungsprozesse, die Sie dann nicht mit Ihrer gewiss brillanten Nutzen-Argumentation „verkaufen“ müssen. Menschen treffen ihre Entscheidungen intellektuell, sie kaufen aber mit dem Gefühl. Wenn es Ihnen gelingt, diese Ebene anzusprechen, müssen Sie auch nicht in die Trickkiste der Einwandbehandlung greifen. Aber Sie sollten einige psychologische und menschlich-allzumenschliche Aspekte beachten und zunächst zwischen fünf Gefühlslagen unterscheiden, die Sie sehr schön im Kundengespräch beobachten können:

1. Probleme und Schmerzen in der Gegenwart. Damit sind die akuten und aktuellen, die heutigen Probleme gemeint, die sich in der Regel in dem Satz des Kunden äußern: „Ja, ich habe da ein großes Problem!“
2. Probleme und Schmerzen in der Zukunft. Das ist die Angst vor dem, was passieren wird, wenn man heute nichts dagegen unternimmt: „Das kann/wird problematisch werden, wenn ich nichts dagegen mache!“ – so die Meinung des Kunden.
3. Freude, Spaß und Erfolg in der Gegenwart. Der Kunde glaubt: „Es macht mir große Freude, es (das Produkt, die Dienstleistung) jetzt zu haben!“
4. Freude, Spaß und Erfolg in der Zukunft. Der Kunde wünscht: „Ich kann es nicht abwarten, ich muss es haben!“
5. Interesse und Neugier. Der Kunde sagt: „Das ist interessant. Erzählen Sie mir mehr!“

Am einfachsten und wirkungsvollsten ist es, auf der Schmerz-Schiene zu fahren, den Kunden also auf der Gefühlslage 1 zu begegnen. Alle anderen Emotionen gehen nicht tief genug und bleiben an der Oberfläche. Der Kunde sieht sein Problem – und der Verkäufer bietet ihm eine Nutzen bringende Problemlösung. Für den Führungs- und Veränderungsprozess heißt das:

- *Wenn* Sie Ihre Mitarbeiter dahin bekommen, dass sie sich mit dem gegenwärtigen Zustand unwohl fühlen, und
- *wenn* Sie ihnen verdeutlichen, dass sie hier und jetzt ein Problem haben und darunter leiden,
- *dann* erst sollten Sie Ihre Chance nutzen und ihnen zeigen, dass Ihre Idee und Ihr Veränderungsvorschlag das Problem löst. Aber auch wirklich dann erst.

Durch den Schmerz zum Wunder: Drei Schritte

1. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter in Schmerzen hinein!

„Wie lange haben wir dieses Problem schon?“ Fragen Sie nach den Problemen. Menschen, die sich (noch) wohl fühlen, würden vielleicht rein intellektuell Ihre Idee und Ihren Veränderungsvorschlag akzeptieren, weil sie einsehen, dass sie einen Bedarf haben. Aber „kaufen“ werden die meisten noch nicht, weil der Bauch sie zurückhält, weil sie emotional noch nicht genügend betroffen sind. Denken Sie daran: Menschen kaufen mit dem Gefühl. Lassen Sie sie wirklich Schmerzen fühlen!

Also: Wühlen Sie in den Schmerzen der Mitarbeiter! Und versuchen Sie nicht, bereits dann einen „Abschluss“ zu machen und die Veränderung in Gang zu setzen, wenn der Schmerz gerade mal einsetzt. Das ist zu früh! Wenn Ihre Mitarbeiter bei ihren ersten Schmerzen schon fragen: „Wie können Sie mir da helfen?“ sollten Sie nicht gleich stolz und glücklich „Ja, klar, ich kann!“ antworten. Stellen Sie sich erst einmal etwas dumm und fragen Sie: „Ich weiß noch nicht. Darf ich Ihnen noch ein paar Fragen stellen, um Ihr Problem genau zu verstehen?“

2. Machen Sie Ihre Mitarbeiter wirklich krank vor lauter Schmerzen!

Klingt Ihnen das zu hart? Sie tun es zu einem guten Zweck! Sie verkaufen ja nicht „irgendetwas“. Ihre Mitarbeiter brauchen, was Sie ihnen bieten. Also fahren Sie fort mit Ihren Fragen. Explorieren Sie. Legen Sie die Finger in die Wunde. Setzen Sie das Nachfragen fort, bis die Mitarbeiter wirklich in einem kritischen Zustand sind. Denn dann sind sie bereit zu investieren und „alles“ zu geben, um das Problem zu lösen. Sie wissen nun: Ihre Jobs, ihre Projekte und ihre Zukunft hängen von der Problemlösung ab.

3. Präsentieren Sie die „Veränderung“!

Und jetzt lassen Sie Ihr Wunder geschehen. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, wie Ihre Idee, wie das Neue, wie Ihr Veränderungsvorschlag ihre Probleme lösen wird.

Selbsteinsicht durch Fragetechnik

Was ist eigentlich das ganze Geheimnis dieser Vorgehensweise? Nun: Sie helfen den Mitarbeitern, ihre Probleme und Schmerzen selbst zu entdecken! Durch Fragen. Es wäre kontraproduktiv, wenn Sie sie durch irgendwelche Rhetorik von ihren Problemen überzeugen wollten. Lassen Sie sie selbst über ihre Probleme reden und sich selbst überzeugen. Der Königsweg dazu: fragen, fragen und nochmals fragen.

Fragen, mit denen Sie Schmerzen erzeugen können, sind zum Beispiel:

- „Wie fühlen Sie sich dabei?“
- „Wie wichtig/schmerzhaft ist dieses Problem heute für Sie?“
- „Was erwarten Sie, wie ich Ihnen behilflich sein kann?“
- „Gibt es irgendetwas in Ihrer gegenwärtigen Situation, was Sie nicht mögen?“
- „Worüber denken Sie gerade nach?“
- „Was würden Sie verändern oder verbessern, wenn Sie es wollten?“
- „Wie läuft das für Sie?“
- „Wie lange ist das schon ein Problem für Sie?“
- „Was ist das wirkliche Problem dahinter?“
- „Wie viel kostet Sie das Problem?“
- „Haben Sie irgendwelche Probleme in Verbindung mit ...?“
- „Wo sehen Sie Notwendigkeiten, Verbesserungen einzuführen?“
- „Wie lange haben Sie schon darüber nachgedacht?“
- „Wie kann ich Ihnen sagen, dass Sie gerade eine falsche Entscheidung treffen, ohne Sie zu verärgern?“
- „Warum wollten Sie mich sehen und sprechen?“

Federn Sie ein wenig ab – mit aktivem Zuhören

Federn Sie Ihr Nachbohren ab. Benutzen Sie neben den offenen und präzisierenden Fragen die Technik des aktiven Zuhörens. Mit dem aktiven Zuhören „gehen Sie ein paar Meter in den Mokassin“ Ihres Partners. Mit der Technik ist Ihre Bereitschaft und Fähigkeit gemeint, sich konzentriert und aufmerksam mit dem Gesprächspartner auseinander zu setzen, ihn zu

akzeptieren und ernst zu nehmen. Aktives Zuhören bedeutet eine Grundhaltung, die in einem engen Zusammenhang mit der partnerschaftsorientierten und wertschätzenden Gesprächsführung steht. Aber es ist mehr als eine Frage der „richtigen“ Einstellung – es ist zudem eine konkrete Technik, mit der Sie Ihrem Gesprächspartner aktiv ein Feedback geben und ihn zum Weitersprechen veranlassen. Dazu einige Beispiele:

- Sagen Sie Ihrem Mitarbeiter, dass Sie verstehen:
 - o „Ja, ich verstehe.“
 - o „Das macht Sinn.“
 - o „Das ist nicht ungewöhnlich!“
- Wiederholen Sie ganz einfach die Worte Ihres Mitarbeiters. So werden Sie zwar zum Papagei. Sie spiegeln damit aber seine Worte. Und damit regen Sie ihn an, weiter zu reden.
- Paraphrasieren Sie. Wiederholen Sie, was er gesagt hat, mit Ihren eigenen Worten:
 - o „Wenn ich Sie also richtig verstehe, meinen Sie, dass ...“
 - o „Habe ich Sie richtig verstanden?“
- Koppeln Sie Ihrem Mitarbeiter seine Gefühle zurück. Merken Sie sich, wenn er Gefühlswörter benutzt – und wie er sie einsetzt. Und dann spielen Sie sie zurück:
 - o „Es scheint mir, dass Sie ziemlich frustriert waren, als der Computer abstürzte!“

Zum Schluss gestatten Sie mir eine provokante Frage: Können wir es uns eigentlich noch länger erlauben, jenen zweiten Weg der Motivation zur Veränderung nicht wenigstens einmal zu reflektieren und auszuprobieren?