

# Change erfolgreich gestalten oder Elefantenreiten in Organisationen

PAULINA JEDRZEJCZYK

„Es reicht nicht zur Sache zu reden, man muss zu Menschen reden.“  
(Stanisław Jerzy Lec)

## Kernbotschaften

- Change Management ist ein Muss für jede Organisation, die am Markt überleben will.
- Damit sich etwas ändert, muss jemand anfangen, anders zu handeln. Alle Veränderungsbemühungen sollen darauf hinauslaufen, Menschen dazu zu bringen, sich auf eine neue Art und Weise zu verhalten.
- Change kann mit Elefantenreiten verglichen werden.
- Wer Veränderungen erfolgreich umsetzen möchte, soll demnach drei Punkte beachten: Der Verstand braucht klare Richtungsvorgaben („Leite den Reiter“), Emotionen müssen berücksichtigt werden („Motiviere den Elefanten“), das Umfeld hat einen starken Einfluss auf das Verhalten („Forme den Weg“).
- Das Bild des Elefantenreitens kann von Beratern genutzt werden, um Change-Prozesse in Unternehmen zu begleiten, zu unterstützen und zu evaluieren.

## 1 Einleitung: Change Management in aller Munde

Unter Change Management werden Maßnahmen und Prozesse verstanden, die auf nachhaltige und weitreichende Veränderungen in einer Organisation gerichtet sind (Brost-Steffens 2020). Das Ziel ist, den Übergang von der Ist-Situation in die Soll-Situation effektiv und möglichst effizient zu gestalten (Buhmann, Walf & Nachtwei 2019). Da aufgrund von Entwicklungen, wie Globalisierung, Digitalisierung, Klimawandel, Fachkräftemangel, Entstehung neuer Business-Modelle, Veränderung zu einem Dauerzustand geworden ist, handelt es sich beim Change Management *de facto* um eine laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen, Teamprozessen sowie individuellen Verhaltensweisen an neue Rahmenbedingungen (Schewe 2018).

Change Management ist ein Muss für jede Organisation, die am Markt bestehen will. Organisationen sollten sich folglich kontinuierlich mit Veränderungen und mit deren optimaler Vorbereitung, Gestaltung und Umsetzung befassen. Es gilt allgemein als unstrittig, dass Veränderungen große Herausforderungen mitbringen und an vielen Stellen scheitern können (DGFP e.V. 2011; Doppler & Lauterburg 2019), auch wenn die in der Literatur häufig genannten Misserfolgsquoten von Change-Projekten von

einigen Autoren kritisch betrachtet werden: Es „scheint (...) im Rahmen von Veränderungsprozessen zum guten Ton zu gehören, die Zahl von 70 Prozent gescheiterten Change-Projekten immer wieder in den Raum zu werfen“ (Buhmann, Walf & Nachtwei 2019, S. 3)<sup>1</sup>.

Unabhängig davon, wie hoch die Misserfolgsquoten tatsächlich sind: Um die Erfolgchancen ihrer Change-Vorhaben zu erhöhen, sind die Verantwortlichen gut beraten, sich mit den Elementen von Change vertraut zu machen. Kapitel 2 bietet einen kurzen Einblick in die wesentlichen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu diesem Thema.

## 2 Veränderungen in Organisationen aus wissenschaftlicher Sicht „in a nutshell“

Das Wesen der Veränderung kann wie folgt beschrieben werden: Damit sich etwas ändert, muss jemand anfangen, anders zu handeln. Alle Veränderungsbemühungen sollten folglich auf dieselbe Aufgabe hinauslaufen: Menschen dazu zu bringen, sich auf eine neue Art und Weise zu verhalten (Heath & Heath 2010).

Die Veränderungsbereitschaft der Menschen – in diesem Kontext entscheidend – wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Neben der Persönlichkeit spielen das Kennen (Mindestmaß an Wissen über die eigene Organisation und die definierten Ziele), das Können (Kompetenzen, um die Veränderung umzusetzen), das Wollen (Motivation, das Handeln zu verändern) und das Sollen (die Organisationsstruktur, wie Rahmenbedingungen und Ressourcen, und die Organisationskultur im Sinne der gelebten Werte) eine wichtige Rolle (Rodenstock 2007; Reiß 1997).

Widerstände gegen den Wandel können von psychologischen Faktoren bedingt werden, wie generelles Ablehnen des zunächst Fremden, Reaktanz, verstanden als Tendenz, auf Freiheitseinschränkungen mit Widerstand zu reagieren, kommunikationsbedingte Missverständnisse. Die generell zu beobachtende Änderungsträgheit führen Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen zum einen auf die Vermeidung kognitiver Dissonanzen zurück: Die Akzeptanz des Status quo steht im Widerspruch zu der Veränderungsnotwendigkeit. Der als angenehm empfundene Harmoniezustand wird dadurch zunächst unterbrochen. Zum anderen weisen sie auf die beschränkte Rationalität des Menschen hin: Der Mensch strebt nicht nach einer optimalen, sondern nach einer zufriedenstellenden Lösung. Wenn der Status quo als „ok“ empfunden wird, besteht keine Bereitschaft, diesen zu verändern. Auch Ängste vor neuen Umständen, eigenen Fehlern, Zeitaufwand, Status- oder Jobverlust sowie Stress spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle (Lauer 2014; Buhmann, Walf & Nachtwei 2019).

Um die emotionalen Reaktionen von Menschen in Veränderungsprozessen zu beschreiben, wird in der Literatur häufig auf die Change-Kurve nach Kübler-Ross zu-

---

1 Siehe dazu ebenfalls den Beitrag „Vorsicht, Statistik“ von Kühl (2011).

rückgegriffen (1969). Die Wissenschaftlerin erforschte in den 1960er Jahren die emotionalen Reaktionen von Menschen, die erfahren, dass sie unheilbar krank sind und bald sterben werden. Die von ihr identifizierten Phasen Verleugnen, Zorn, Verhandeln, Depression und Akzeptanz sollen dabei helfen, das Verhalten der Menschen besser zu verstehen und auf dieser Grundlage Implikationen für Change-Gestaltung abzuleiten (Kübler-Ross 1969).

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler konnten in Change-Prozessen verschiedene Verhaltenstypologien identifizieren. Welches Verhalten an den Tag gelegt wird, hängt von den Persönlichkeitseigenschaften, aber auch von den Kontextfaktoren, wie dem Veränderungsprozess und der Ausgestaltung von Rahmenbedingungen, ab (Vahs 2003). Der Widerstand kann unterschiedliche Formen einnehmen (Doppler & Lauterburg 2019).

Die Forschung befasst sich ebenfalls mit der Frage, wie erfolgreiche Change-Projekte zu gestalten sind. Das in diesem Zusammenhang besonders häufig zitierte Modell stammt von einem Harvard-Professor, John Kotter. Das Kotter-Modell stellt den Menschen und die Kommunikation in den Mittelpunkt und beschreibt acht Phasen, welche durchlaufen werden müssen, damit ein Veränderungsprojekt erfolgreich abgeschlossen werden kann (Kotter 1995; 1996).

Die in diesem Kapitel angesprochenen theoretischen Konzepte werden in der Abbildung 1 zusammengefasst und ergänzt.

<b>Einflussfaktoren auf die Veränderungsbereitschaft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Persönlichkeit</li> <li>● Kennen</li> <li>● Können</li> <li>● Wollen</li> <li>● Sollen</li> </ul>	<b>Gründe für den Widerstand gegen den Wandel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ablehnen des Fremden</li> <li>● Reaktanzen</li> <li>● Trägheit</li> <li>● Irrationalität</li> <li>● Ängste</li> <li>● Stress</li> </ul>	<b>Emotionale Reaktion auf Veränderung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nicht wahrhaben wollen</li> <li>● Zorn</li> <li>● Verhandeln</li> <li>● Depression</li> <li>● Zustimmung</li> </ul>
<b>Verhaltenstypologien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Visionär:in/Missionär:in</li> <li>● Aktive Gläubige</li> <li>● Opportunist:in</li> <li>● Abwartende</li> <li>● Untergrundkämpfer:in</li> <li>● Offene Gegner:in</li> <li>● Emigrant:in</li> </ul>	<b>Formen des Widerstands</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gleichgültigkeit</li> <li>● Resignation, innere Kündigung</li> <li>● Flucht, Absentismus</li> <li>● Suche nach Schuldigen</li> <li>● Gegensteuern/Anti-Stimmung</li> <li>● Unterlaufen</li> <li>● Festhalten am Alten</li> <li>● Behinderung, Sabotage</li> </ul>	<b>8-Stufen-Modell des Change Managements nach Kotter</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dringlichkeit aufzeigen</li> <li>2. Führungskoalition aufbauen</li> <li>3. Vision und Strategie entwickeln</li> <li>4. Die Vision kommunizieren</li> <li>5. Hindernisse ausräumen</li> <li>6. Kurzfristige Erfolge anstreben</li> <li>7. Veränderung weiter antreiben</li> <li>8. In der Kultur verankern</li> </ol>

**Abbildung 1:** Change Management „in a nutshell“ (Eigene Darstellung in Anlehnung an Rodenstock 2007; Reiß 1997; Brauner Ch., Seidel, R. & Wacha, J. 2012; Lauer 2014; Buhmann, Walf & Nachtwei 2019; Kübler-Ross 1969; Vahs 2003; Doppler & Lauterburg 2019; Kotter 1995; 1996)

Wie aus den obigen Überlegungen ersichtlich, ist es in Veränderungsprozessen wichtig, dass den Menschen genügend Aufmerksamkeit gewidmet wird.

### 3 Veränderungen erfolgreich gestalten oder „Elefantenreiten in Organisationen“<sup>2</sup>

Auf Grundlage der Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung und der Analyse erfolgreicher Beispiele entwickelten zwei amerikanische Autoren, Gebrüder Heath, ein Konzept für Change Management, welches die Bedürfnisse des Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt.

Die Autoren gehen davon aus, dass im menschlichen Gehirn zwei unabhängige Systeme parallel arbeiten, das emotionale und das rationale. Das emotionale System vergleichen sie mit einem Elefanten, das rationale System mit einem Reiter. Während der Reiter überlegt, analysiert und an die Zukunft denkt, handelt der Elefant instinktiv und lässt sich gerne von Emotionen und Gefühlen<sup>3</sup>, beispielsweise seiner Lust, leiten. Die Systeme befinden sich häufig im Wettstreit miteinander, was daran zu erkennen ist, dass Menschen viel Energie aufwenden müssen, um „vernünftige“ Verhaltensweisen, wie beispielsweise regelmäßig Sport treiben, umzusetzen oder emotionale Reaktionen, wie etwa Wutausbrüche, zu unterbinden. Im direkten Kräftemessen zwischen Reiter und Elefant gewinnt meist, vor allem langfristig, der Elefant. So lässt sich erklären, dass Menschen trotz besseren Wissens zu viele Süßigkeiten essen, Zigaretten rauchen, Aufgaben aufschieben, schlechte Karriereentscheidungen treffen etc.

In Change-Prozessen ist es notwendig, sowohl den Reiter als auch den Elefanten anzusprechen: Der erste gibt die Richtung vor, der zweite liefert Motivation und Energie, ohne die eine Veränderung nicht möglich ist. Dabei zeigt sich, dass beide mit Herausforderungen zu kämpfen haben. Während sich der Reiter häufig zu lange mit sich selbst und mit der Problemanalyse beschäftigt, wodurch er entscheidungs- und handlungsunfähig wird („Paralyse durch Analyse“), ist der Elefant tendenziell unwillig, Anstrengungen auf sich zu nehmen, reagiert häufig ängstlich, ist nicht bereit, auf kurzfristige Befriedigung seiner Bedürfnisse zu verzichten („Sport treiben“), um langfristigen Nutzen zu erzielen („Fit sein und schmerzfrei leben“).

Heath & Heath argumentieren weiterhin, dass das Umfeld und die Rahmenbedingungen einen entscheidenden Einfluss auf das Verhalten von Menschen ausüben. Statt die Energie in die Überzeugung des Reiters mit logischen Argumenten („Schnelles Fahren vor der Schule gefährdet Kinder“) und in die Ansprache des Elefanten (Unfallsbilder) zu investieren, kann es manchmal sinnvoll sein, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass das Verhalten der Menschen in die gewünschte Richtung gelenkt wird (Fahrbahnschwellen installieren).

---

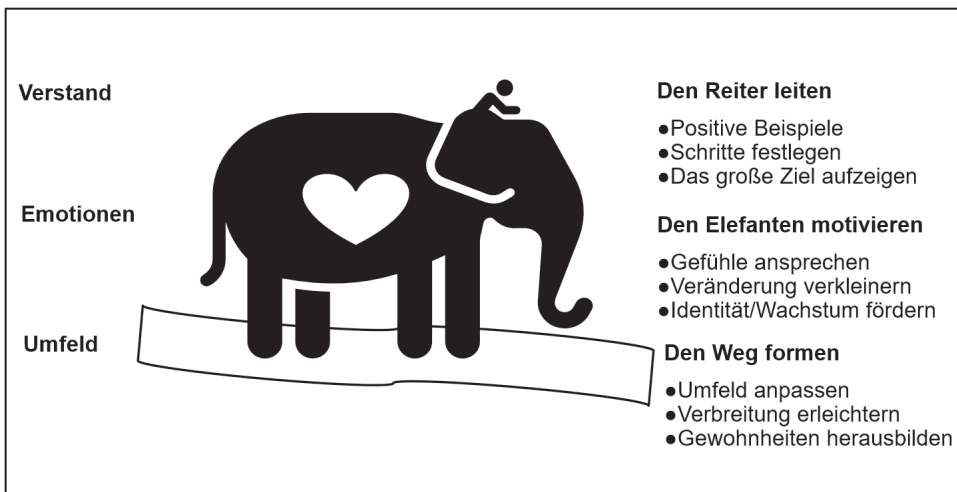
2 Die Ausführungen dieses Kapitels, samt der praktischen Beispiele, beziehen sich größtenteils auf das sehr lesenswerte Buch „Switch“ (Heath & Heath 2010; 2011).

3 Die Unterscheidung zwischen Emotionen und Gefühlen wird hier in Anlehnung an das Lexikon des Deutschen eLearning Instituts vorgenommen. Als Emotionen wird „der Gesamtbereich dessen erfasst, was vom Erleben und von der Erfahrung her als Stimmung, Gefühlserregung und Affekt bezeichnet wird“. Unter dem Begriff „Gefühle“ werden diejenigen Emotionen eingeordnet, die bewusst wahrgenommen und benannt werden, wie beispielsweise Angst, Hoffnung, Freude, Abneigung oder Enttäuschung (Lexikon des Deutschen eLearning Instituts 2024).

Wie aus den obigen Ausführungen ersichtlich, kann Change mit Elefantenreiten auf einem Weg verglichen werden. Wer Veränderungen erfolgreich umsetzen möchte, soll demnach drei Punkte beachten:

- Der Verstand braucht klare Richtungsvorgaben („Leite den Reiter“)
- Emotionen müssen berücksichtigt und angesprochen werden („Motiviere den Elefanten“)
- Das Umfeld und die aktuellen Rahmenbedingungen, also die Situation, in welcher sich ein Mensch befindet, haben einen starken Einfluss auf sein Verhalten („Forme den Weg“).

Anhand konkreter Beispiele wird im Folgenden erläutert, wie das oben skizzierte Grundgerüst praktisch umgesetzt werden kann. In jedem Bereich lassen sich dabei drei Schwerpunkte identifizieren.



**Abbildung 2:** Change Management als Elefantenreiten (eigene Darstellung in Anlehnung an Heath & Heath 2010; 2011)

### Den Reiter leiten

**Positive Beispiele:** Da der Reiter die Tendenz hat, sich zu lange mit der Problemanalyse aufzuhalten und eine detaillierte Ursachenforschung zu betreiben, wird die praktische Umsetzung immer wieder aufgeschoben („Bevor ich anfangen, muss ich noch mehr lesen“). Damit der Veränderungsprozess besser in die Gänge kommt, soll deshalb nach positiven Beispielen gesucht werden („Wo funktioniert es bereits gut?“). Diese Beispiele gilt es zu analysieren („Was wird genau gemacht?“, „Warum funktioniert es gut?“), um herauszufinden, wie die Veränderung umgesetzt wurde und ob die vorgefundene Lösung auch in der eigenen Organisation oder im eigenen Projekt funktionieren kann.

Beispiel „Bekämpfung von Kinderunterernährung in Vietnam“: Jerry Sternin wurde 1990 von einer internationalen Organisation nach Vietnam geschickt, um die Situation von Kindern zu verbessern. Er hätte in einem ersten Schritt eine Analyse von Problemursachen anordnen können. Deren Erkenntnisse – einfach vor auszuschauen – wie Armut, kein Zugang zum sauberen Wasser, fehlendes Problembewusstsein, hätte er jedoch sowieso nicht bewältigen können. Er beschloss, das Problem anders anzugehen und hat seine vietnamesischen Angestellten gebeten, in den Armutsvierteln nach Kindern Ausschau zu halten, die größer und gesünder waren als ihre Gleichaltrigen. Er hatte Glück und konnte tatsächlich positive Beispiele finden. Anschließend hat sein Team untersucht, was in den „gesünderen“ Familien anders als in den anderen Familien gemacht wird.

**Schritte festlegen:** Fehlende Fortschritte in Veränderungsprozessen resultieren häufig aus dem Mangel an Klarheit, was konkret unternommen werden soll. Wenn zu viele Alternativen vorliegen oder die Vorgaben zu abstrakt sind, besteht die Gefahr, dass sich der Reiter in Details verliert und nicht imstande ist, eine Entscheidung zu treffen. Um das zu vermeiden, ist es wichtig, in Veränderungsprozessen mit klaren Anweisungen zu arbeiten und konkrete Schritte festzulegen.

Beispiel „Bekämpfung von Kinderunterernährung in Vietnam“: Die Aussage „Sie sollen Ihre Kinder gesund ernähren“ ist zu abstrakt. Hinweise auf konkrete Maßnahmen sind besser, weil sie für Klarheit sorgen. So waren die bei der Analyse „positiver Beispiele“ identifizierten Verhaltensweisen von „gesünderen Familien“ sehr hilfreich, weil jeder und jede sofort verstanden hat, was zu tun ist. Erstens soll die Kindernahrung auf vier und nicht, wie allgemein üblich, auf zwei Mahlzeiten, verteilt werden. Zweitens ist aktive Fütterung durch Mütter besser als Essen von der gemeinsamen Familienschüssel. Drittens kann durch Beimischung von kleinen Schrimps (wichtige Eiweißquelle!), die auf den Reisfeldern gefunden werden, das Essen der Kinder nährreicher gemacht werden.

**Das große Ziel aufzeigen:** Eine Möglichkeit, den Reiter von der Analyse-Phase in die Umsetzungs-Phase zu „locken“, ist, das große Ziel der Veränderung aufzuzeigen und ein überzeugendes Bild von dem „Bestimmungsort“ zu zeichnen. Auf diese Weise soll die Energie von der Untersuchung von Problemen in Richtung der Frage „Wie kommt man dorthin?“ geleitet werden.

Beispiel „Vermeidung ärztlicher Fehler“: Donald Berwick, ein Arzt und CEO am Institute for Healthcare Improvement las Forschungsberichte und stellte mit Entsetzen fest, dass die Fehlerrate im Gesundheitswesen (1:10) viel höher war als in anderen Branchen (1:1000). In Krankenhäusern herrscht dank vieler Checklisten und Prozeduren eigentlich Klarheit darüber, was zu tun ist. Im Alltag wird dann aber doch immer wieder vergessen, warum die Einhaltung der häufig umständlichen Regeln so wichtig ist. Das große Ziel „Patientensicherheit“ gerät anscheinend immer wieder aus den Augen. Um das zu verändern, hielt Berwick bei einer großen Versammlung im Dezember 2005 eine Rede, in welcher er das „große Ziel“ ankündigte: „Bis zum 14. Juni 2006, 9.00 Uhr, werden wir 100.000 Leben retten“.

## Den Elefanten motivieren

**Gefühle ansprechen:** Veränderungsprojekte in Organisationen scheitern häufig daran, dass Emotionen außer Acht gelassen werden. Es zeigt sich jedoch, dass es nicht reicht, die Notwendigkeit der Veränderung mit logischen Argumenten, wie Zahlen, Daten und Fakten zu begründen. Wissen ist nicht genug, weil es ausschließlich das Ratio, also den Reiter, anspricht. Um den Elefanten in Bewegung zu bringen, müssen Gefühle angesprochen werden. Denn die Motivation des Elefanten schöpft sich nicht aus dem Wissen, sondern aus dem Fühlen. Die Logik der Veränderung ist in dem Fall nicht „Analysieren-Verstehen-Verändern“, sondern „Sehen-Fühlen-Verändern“.

Beispiel „Vermeidung ärztlicher Fehler“: Bei dem Treffen, in welchem Donald Berwick das ehrgeizige Ziel angekündigt hat, innerhalb von 18 Monaten 100.000 Leben zu retten, hätte er Charts mit Zahlen und Statistiken präsentieren können (Analysieren-Verstehen). Er hat eine Familie eingeladen, die aufgrund eines Behandlungsfehlers ihr Kind verloren hat. Auf diese Weise gelang es ihm, Gefühle anzusprechen (Sehen-Fühlen).

**Die Veränderung kleiner machen:** Veränderung geht mit Anstrengung und Unsicherheit einher, was dazu führt, dass der ängstliche, tendenziell eher träge Elefant häufig einfach stur stehen bleibt. Um den Elefanten in Bewegung zu bringen, muss der erste Schritt so klein sein, dass es scheinbar mühelos oder mit wenig Anstrengung zu bewältigen ist. Während die erste Stufe erobert wird, verändert sich auch die Einstellung gegenüber der Veränderung, weil ein – auch wenn nur ein kleiner – Fortschritt spürbar wird und das Gefühl entsteht, es doch schaffen zu können. Eine Bestätigung in Form von (auch nur kleinen) regelmäßigen Erfolgserlebnissen ist kritisch, weil der Elefant leicht ungeduldig und demotiviert wird.

Beispiel „Bekämpfung von Kinderunterernährung in Vietnam“: Durch die oben beschriebene Konkretisierung der Maßnahmen zur Verbesserung der Kinderernährung wurde die Veränderung in kleine Schritte zerlegt, die auch für arme Familien realisierbar waren. So beispielsweise war der Schritt, Kinder aktiv zu füttern, einfach und ohne einen großen zusätzlichen Ressourcenaufwand umzusetzen.

**Identität und Wachstum fördern:** Stärkung der beruflichen Identität (Identifikation mit den Aufgaben) und der Wachstumsmentalität (jede/jeder kann Neues lernen) gibt den Menschen das Gefühl, stark genug zu sein, um die anstehende Veränderung zu bewältigen. Eine gesunde Fehlerkultur und Unterstützung als Sicherheitsnetz fördert die Lern- und Experimentierbereitschaft, wodurch der Start von Veränderungsprozessen wesentlich erleichtert wird.

Beispiel „Vermeidung ärztlicher Fehler“: Es ist denkbar, dass einige Kollegen und Kolleginnen wegen des angekündigten großen Ziels, „100.000 Menschenleben retten“, einen großen Druck verspürten. Um diesen Druck abzufangen, könnten Austauschformate angeboten werden, welche einen offenen Dialog über die Herausforderungen und auch über die Fehler ermöglichen würden. Ferner könnte durch eine Kommunikationskampagne der Stolz der Kollegen und Kolleginnen auf das angestrebte Ziel und auf jeden in diese Richtung realisierten Schritt geweckt werden.

## Den Weg formen

**Das Umfeld anpassen:** Was als Problem des Menschen, seines Charakters oder seiner Einstellung gesehen wird (z. B. fehlende Kooperationsbereitschaft im Team), erweist sich häufig bei näherer Betrachtung als das Problem der Rahmenbedingungen (z. B. konkurrenzfördernde Belohnungsstrukturen). Werden Umfeldfaktoren verändert, verändert sich häufig auch das Verhalten der Menschen. Eine Möglichkeit, Veränderungen zu initiieren, liegt folglich darin, das Umfeld so zu verändern, dass die erwünschten (neuen) Verhaltensweisen unterstützt und die unerwünschten erschwert oder unmöglich gemacht werden.

Beispiel „Vermeidung ärztlicher Fehler“: Um die Häufigkeit der Fehler bei der Medikation zu reduzieren, wurde in den Krankenhäusern die Regel „Steriles Cockpit“ eingeführt. Genauso wie es den Piloten und der Crew untersagt ist, bei Start und Landung Smalltalk zu halten, ist es den Pflegekräften untersagt, während der Einteilung der Medikamente Gespräche zu führen. Damit allen klar ist, dass die Personen nicht gestört werden dürfen, wurden in einem Krankenhaus Medikations-Westen eingeführt, die während der Einteilung der Medikamente vom Pflegepersonal getragen werden.<sup>4</sup>

**Verbreitung neuer Verhaltensweisen erleichtern:** Mensch, als Herdentier, orientiert sich gerne am Verhalten anderer. Es wird darüber gesprochen, dass das Verhalten ansteckend ist. Es ist folglich wichtig, in Veränderungsprozessen das erwünschte (neue) Verhalten sichtbar zu machen und den Menschen möglichst häufig die Gelegenheit zu bieten, sich darüber auszutauschen. Auf diese Weise können sich neue erwünschte Lösungen oder Verhaltensweisen in der Organisation leichter verbreiten.

Beispiel „Bekämpfung von Kinderunterernährung in Vietnam“: Um sicherzustellen, dass die Hinweise zur gesunden Kinderernährung von vietnamesischen Familien in die Praxis umgesetzt werden, hat die internationale Organisation in vielen Dörfern Kochtreffs für Mütter organisiert. Sie trafen sich jeden Tag in einer anderen Hütte, um gemeinsam Essen mit neuen Zutaten, wie Schrimps, zuzubereiten, weitere Kochrezepte zu entwickeln und sich über neue Ideen auszutauschen. Dadurch wurde der Gedanke weiter verbreitet. Auch die weniger Interessierten oder Engagierten konnten sich dem sozialen Druck nur schwer entziehen und nahmen an den Treffen ebenfalls teil.

**Gewohnheiten herausbilden:** Routinen sind sehr entlastend, weil sie das Verhalten ohne Aufwand steuern. Der Entscheidungsprozess, ob etwas gemacht wird oder wann und wie, entfällt nämlich. Wer Veränderungen etablieren möchte, sollte folglich nach Wegen suchen, gute Gewohnheiten zu fördern und zu etablieren.

Beispiel „Bekämpfung von Kinderunterernährung in Vietnam“: Bei den Kochtreffs wurde darauf geachtet, dass die Anwesenden vor dem Kochen ihre Hände mit sauberem Wasser waschen. Das Händewaschen wurde zu einem gemeinsamen Ritual und einem festen Schritt in dem Prozessablauf. Durch eine konsequente Wiederholung sollte bei den Müttern die Herausbildung einer Gewohnheit unterstützt werden.

<sup>4</sup> Zahlreiche Beispiele für die Beeinflussung des Verhaltens durch Gestaltung von Rahmenbedingungen finden sich in dem Buch „Nudge“ von dem Nobelpreisträger in Wirtschaftswissenschaften Thaler und seinem Kollegen Sunstein.



## 4 Elefantenreiten in Organisationen: Praktisches Beispiel

In dem vorliegenden Kapitel wird die Anwendung des Elefantenreiten-Konzeptes an einem praktischen Beispiel geschildert.

**Die Ausgangssituation:** Eine private Arbeitsvermittlung namens AGEES mit 30 Beschäftigten, seit 13 Jahren auf dem Markt aktiv und bei vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen der Region sehr geschätzt, hat aufgrund der schwierigen Lage am Arbeitsmarkt (akuter Bewerbermangel) beschlossen, neue Tätigkeitsfelder zu erschließen. Die Geschäftsführerin und ihr dynamisches Team ziehen es in Erwägung, mittel- bis langfristig den Aufgabenschwerpunkt in Richtung der Unternehmensberatung zu verlagern. Immer wieder ist dem Team aufgefallen, dass die Personalbindung für viele ihrer Kunden und Kundinnen eine größere Herausforderung darstellt als die Personalbeschaffung. Viele Beschäftigte verließen ihre Arbeitgeber, weil sie mit der Führungskultur, mit dem Arbeitsklima, mit der Arbeitszeitgestaltung, mit der Entlohnung, mit der Personalentwicklung oder mit Arbeitsbedingungen im Allgemeinen unzufrieden waren. Kollegen und Kolleginnen haben bereits ansatzweise versucht, die Unternehmen auf die Probleme aufmerksam zu machen. Einige haben es sogar geschafft, Lösungen vorzuschlagen und halfen bei deren Umsetzung. So entstand die Idee, dass man den Kunden und Kundinnen mit Beratung helfen könnte, als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin attraktiver zu werden. Dadurch könnte die Fluktuation gesenkt werden, vielleicht würden sich mehr Bewerberinnen und Bewerber für die Unternehmen interessieren und die Gefahr dramatischer Personalengpässe könnte damit abgewendet werden.

**Der angestrebte Zielzustand des Unternehmens AGEES:** Die Beschäftigten beraten Unternehmen zu Themen wie Employer Branding, Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen.

**Mit welchen Herausforderungen ist zu rechnen:** Neue Aufgabenfelder können zur Überforderung der Beschäftigten führen, fehlende Klarheit, fehlende Kompetenzen, fehlende Erfahrung können bei den Beschäftigten Ängste auslösen, Personen, die Arbeitsvermittlungs-Aufgaben bevorzugen und sich nicht als Unternehmensberater oder -beraterinnen sehen, bangen um ihre Position im Unternehmen und zeigen keine Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen.

### Elefantenreiten im Unternehmen AGEES

Die Entscheidung, das Konzept von Heath & Heath in dem vorliegenden Change-Projekt einzusetzen, führt zunächst dazu, dass die Verantwortlichen die Change-Problematik differenzierter betrachten: Alle drei Ebenen sind präsent und werden als potenzielle Ansatzpunkte wahrgenommen. Die Lösungssuche richtet sich demnach auf die Beantwortung folgender Fragen: „Wie können wir das Ratio der Kolleginnen und Kollegen ansprechen (den Reiter leiten) und ihre Emotionen aktivieren (den Elefanten motivieren)?“ und „Wie können wir das Umfeld (die Rahmenbedingungen, die Situation) formen (verändern, anpassen, optimieren), damit die Veränderung optimal unterstützt (gefördert, erleichtert) wird?“.

### Den Reiter leiten: Erste Überlegungen

Die Geschäftsführung kann im Rahmen einer Betriebsversammlung die aktuellen Herausforderungen erläutern und **das große Ziel aufzeigen**: „In Dezember 2026 unterstützen wir alle unsere alten und neuen Kunden und Kundinnen nicht nur bei der Personalbeschaffung, sondern auch bei der Personalbindung“ oder „In Dezember 2026 erzielen wir 70 Prozent unserer Umsätze aus der Tätigkeit als Unternehmensberater zu Personalfragen“. Es ist folglich sinnvoll, anzukündigen, dass die präsentierte Idee im Rahmen von zeitnahen Veranstaltungen (z. B. Workshops) weiter erläutert wird und ausführlich diskutiert werden kann.

In einer Workshop-Reihe können zunächst Kolleginnen und Kollegen, die bereits Beratung im Rahmen ihrer Tätigkeit für die Kunden und Kundinnen des Unternehmens angeboten haben, darüber berichten, was sie genau gemacht haben, was gut funktioniert hat und wo sie Herausforderungen sehen. **Die positiven Beispiele** helfen dem Rest der Belegschaft, konkrete Vorstellungen über den Zielzustand zu entwickeln.

Um des Weiteren für Klarheit zu sorgen, bietet es sich an, in einem der Workshops darüber zu diskutieren, was Unternehmensberatung bedeutet (Definition), wie der gewünschte Beratungsprozess konkret auszusehen hat, zu welchen Themen Kolleginnen und Kollegen beraten sollen, welche Berater-Rollen sie übernehmen können etc. Es ist darüber hinaus sinnvoll, zu überlegen, welche Unterstützung Kolleginnen und Kollegen benötigen (z. B. Weiterbildung) und konkrete **Schritte festzulegen**, in welcher Reihenfolge die notwendigen Maßnahmen ergriffen werden sollen.

### Den Elefanten motivieren: Erste Überlegungen.

Im Rahmen der oben angesprochenen Betriebsversammlung könnte die Geschäftsführung ebenfalls versuchen, die **Gefühle anzusprechen**, indem sie die dramatische Lage von mittelständischen Unternehmen greifbar macht. Bilder von Aufrufen an Restaurantbesuchende wie „Seien Sie nett zu unserem Personal, es ist aktuell schwieriger, Bedienungen zu finden/zu halten als Kunden“ oder „Dauerhaft geschlossen wegen Personalmangel“ könnten in dem Zusammenhang hilfreich sein. Es wäre auch denkbar, Unternehmensinhaberinnen und -inhaber einzuladen, damit sie aus erster Hand über die Schwierigkeiten bei der Personalbindung berichten.

Um das Gefühl zu vermitteln, dass **die Veränderung kleiner und deshalb besser zu bewältigen ist**, als sie vielleicht auf den ersten Blick erscheint, könnte im Rahmen der oben erwähnten Workshop-Reihe ebenfalls analysiert werden, wo Ähnlichkeiten zwischen Arbeitsvermittlung und Unternehmensberatung bestehen und welche Erfahrungen aus der bisherigen Tätigkeit für die neuen Aufgabenfelder nützlich sein könnten. Darüber hinaus sollten Fallstudien zu Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen analysiert werden, um zu zeigen, dass die Problemstellungen hier häufig weit weniger komplex sind als in großen Unternehmen. Ferner sollte signalisiert werden, dass in der Übergangszeit die Erwartungen nicht zu hoch gesteckt werden. Für die ersten Monate könnten kleinere Ziele, wie beispielsweise „Umsetzung eines Beratungsprojektes pro Team/ pro Monat“, definiert werden.

Damit die Beschäftigten **an der Aufgabe** nicht verzweifeln, sondern **wachsen**, ist es sinnvoll, neben adressatengerechten Schulungen ebenfalls Formate wie Mentoring, Sparringpartner und -partnerinnen, Hotline oder Tandemlösungen anzubieten. Die Beschäftigten sollen die Sicherheit haben, im Falle von Problemen auf Unterstützung zurückgreifen zu können. Ein klares Signal, dass Probleme und Fehler in den Prozess der Veränderung fest mit einkalkuliert sind, kann die Angst vor Veränderungen reduzieren.

### Den Weg formen: Erste Überlegungen

Wird das Tätigkeitsspektrum der Beschäftigten, wie in dem hier geschilderten Fall, um neue Aufgaben erweitert, besteht die Gefahr, dass sich die Betroffenen weiterhin auf die alten, bekannten Aufgabenfelder konzentrieren und die neuen Aufgaben immer wieder liegen bleiben. Eine **Umfeldanpassung** beziehungsweise Veränderung von Rahmenbedingungen, wie beispielsweise der Organisation der Teamarbeit, kann dieser Tendenz entgegenwirken: So sollten einige Kolleginnen und Kollegen die alten Aufgaben (Vermittlung) behalten und andere ausschließlich für die neuen Aufgaben (Unternehmensberatung) zuständig sein.

Damit immer mehr Beschäftigte die neuen Aufgaben (Beratung) tatsächlich praktizieren, ist es sinnvoll, für die Verbreitung der Ideen zu sorgen. Mit Etablierung fester Austauschformate, wie regelmäßige Treffen, interne Firmenwiki zur Dokumentation von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Projekten und Lösungen oder Fuck-up-Sessions, in welchen gescheiterte Projekte geschildert und analysiert werden, soll die Geschäftsführung dafür sorgen, dass Kolleginnen und Kollegen möglichst häufig miteinander kommunizieren und ihre Erfahrungen teilen. Durch gegenseitige Inspiration können sich die **gewünschten Verhaltensweisen** in dem Unternehmen **verbreiten**.

## 5 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Das Konzept von Heath & Heath kann als Instrument zur Begleitung von Change-Projekten eingesetzt werden, um Verantwortliche im Hinblick auf die Komplexität von Veränderungsprozessen in Organisationen zu sensibilisieren, ohne sie jedoch zu überfordern. Es liefert sowohl eine eingängliche Beschreibung von Herausforderungen als auch hilfreiche Hinweise, wie diese bewältigt werden können.

Das Konzept bietet sich als Bezugsrahmen an, um die geplanten Schritte eines konkreten Change-Projektes zu überprüfen, beispielsweise im Hinblick auf folgende Fragen:

- Haben wir die Menschen im Blick? Oder nur unsere Ziele?
- Vermitteln wir klar genug, wo die Reise hingehet?
- Haben wir bei der Planung der Maßnahmen die Emotionen der Menschen berücksichtigt?
- Welche Rahmenbedingungen müssen/sollen wie verändert werden, um das Verhalten der Menschen in die gewünschte Richtung zu lenken?

Anhand des Konzeptes können die Beratenden drei wichtige Überlegungen anschaulich vermitteln:

- Emotionen sollen bei Change-Projekten stärker berücksichtigt werden. Die in „rationalen“ Organisationen diesbezüglich vorherrschende Ignoranz soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass Emotionen die Entscheidungen und Handlungen von Menschen sehr stark beeinflussen.
- Es lohnt sich, Energie in die Untersuchung von guten Lösungen zu investieren. Während die Analyse von Fehlern Probleme aufzeigt, liefert die Analyse von Best Practice-Ideen, wie diese gelöst werden können.
- Der Einfluss von Rahmenbedingungen auf das menschliche Verhalten ist nicht zu unterschätzen. Eine Anpassung der Rahmenbedingungen (z. B. teambasierte statt individuelle Vergütung) kann häufig eine schnelle Veränderung des Verhaltens bewirken (z. B. kooperatives Verhalten statt Konkurrenz). Werden dagegen Beschäftigte durch Rahmenbedingungen in eine „falsche“ Richtung gelenkt, ist mit dem Scheitern von Überzeugungs- und Motivationsversuchen zu rechnen.

Strategisch betrachtet kann das Konzept ebenfalls zum Einsatz kommen, um die Unternehmenskultur und Organisationsstrukturen zu analysieren und daraus Anpassungsbedarfe abzuleiten.

## Literatur

- Brauner Ch., Seidel, R. & Wacha, J. (2012). *Change Management im Vertrieb*. Freiburg (Breisgau): Haufe.
- Brost-Steffens, H. (2020). *Change Management*. Gabler Banklexikon. Verfügbar unter: <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/change-management-81594/version-373817> (Zugriff am 01.10.2023).
- Buhman, J., Walf, J. & Nachtwei, J. (2019). Change Management – ein Überblick aus wirtschaftspsychologischer Perspektive. In: *PersonalEntwickeln*, S. 1–32. Deutscher Wirtschaftsdienst.
- DGFP (Hg.) (2011). *Herausforderung Change Management. Mit professioneller Personalarbeit Veränderungen zum Erfolg bringen* (DGFP Praxis Edition, 98). Bielefeld: wbv Publikation.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2019). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (14. Auflage). Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Heath, Ch. & Heath D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. New York: Broadway Books.
- Heath, Ch. & Heath D. (2011). *Switch: Veränderungen wagen und dadurch gewinnen!* Frankfurt am Main: FISCHER Scherz.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), S. 59–67.

- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York: The Macmillan Company.
- Kühl, S. (2011). Vorsicht, Statistik. *Harvard Business Manager*, Juni 2011, S. 96–99.
- Lauer, T. (2014). *Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43737-7>
- Lec, S. J. (2022). *Sämtliche unfrisierte Gedanken (NA): Dazu Prosa und Gedichte*. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Lexikon des Deutschen eLearning Instituts (2024). *Emotionen und Gefühle*. Verfügbar unter: <https://www.delst.de/de/lexikon/emotionen-und-gefuehle/> (Zugriff am 16.01.2024).
- Reiß, M. (1997). Instrumente der Implementierung. In: M. Reiß, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hg.), *Change Management*, S. 91–108. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rodenstock, B. (2007). *Erfolgsfaktor Veränderungsbereitschaft. "Weiche" Faktoren in Projekten messen und steuern*. München: NaviGet GmbH.
- Schewe, G. (2018). *Change Management*. Gabler Wirtschaftslexikon. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-management-28354/version-251986> (Zugriff am 01.10.2023).
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt*. Düsseldorf/Berlin: Econ.
- Vahs, D. (2003). *Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

