

Interview: Heike Littger

Artikeltags: Change Management; Doppler, Klaus; Emotion; Veränderung

Nicht bloß Emotjönchen

Emotionen sind der Dreh- und Angelpunkt von Veränderungsprozessen – ein Interview mit Klaus Doppler

Manager haben Vernunftwesen zu sein. Müssen wissen, wo es langgeht. Und die Fahne der Rationalität hochhalten. Blödsinn! Das alte Bild wackelt. Eine neue Generation von Managern geht offener mit Gefühlen um – ein wichtiger, erster Schritt dahin, Emotionen als Dreh- und Angelpunkt von organisatorischen Veränderungsprozessen anzuerkennen. Denn Menschen sind hochemotionale Wesen. Manager eingeschlossen.



Erst wenn alle Beteiligten – Manager wie Mitarbeiter – sich ihrer Emotionen bewusst sind und offen darüber sprechen, haben wir eine Chance, ein Team, eine Abteilung, ja ein ganzes Unternehmen nachhaltig zu verändern. Sagt Klaus Doppler. Und fordert, Emotionen als Dreh- und Angelpunkt von Veränderungsprozessen anzuerkennen.

Klaus Doppler ist Psychologe und Organisationsberater. Er gilt als der führende Experte auf dem Gebiet des Change Management und ist Autor des Standardwerks zum Thema.

Herr Doppler, Sie haben schon x Bücher über Change Management geschrieben und den mühsamen Prozess des Wandels von so gut wie allen Seiten beleuchtet. Warum jetzt noch eins?

Weil auch ich eine Sache in all den Jahren unterschätzt habe: die Emotionen. Ich wusste, dass sie eine wichtige Rolle spielen, eine sehr wichtige. Dass wir sie nicht wegdrücken können als "Emotjönchen", wie mein Kollege Fredmund Malik gerne sagt. Doch wie sehr Gefühle Veränderungsprozesse beeinflussen, war auch mir nicht ganz klar. Heute sind sie für mich der Dreh- und Angelpunkt, die zentrale Steuerungsebene sozusagen. Erst wenn alle Beteiligten – Manager wie Mitarbeiter – sich ihrer Emotionen bewusst sind und offen darüber sprechen, haben wir eine Chance, ein Team, eine Abteilung, ja ein ganzes Unternehmen nachhaltig zu verändern.

Was bedeutet das konkret?

Erst einmal müssen wir begreifen, dass Mitarbeiter, aber auch Manager hochemotional gesteuerte Wesen sind.

Das passt nicht gerade zu unserem landläufigen Bild ...

... überhaupt nicht. Manager haben Vernunftwesen zu sein. Sie dürfen nicht zögern oder sich von einem diffusen Bauchgefühl irritieren lassen. Sie müssen immer wissen, wo es langgeht, und die Fahne der Rationalität und reinen Vernunft hochhalten. Dafür werden sie schließlich

bezahlt. Dieses uralte Denkmodell aus dem 17. und 18. Jahrhundert wird heute immer noch an unseren Universitäten gelehrt. Besuchen Sie nur irgendeine Vorlesung. Die allermeisten Volks- und Finanzwirtschaftler unterstellen nach wie vor ökonomische Prozesse strikter Rationalität und überantworten den nicht so fassbaren kleinen Rest Spezialdisziplinen wie den behavioral economics. Dort wird dann erforscht, warum sich Leute nicht so benehmen, wie die Ökonomen glauben, dass sie es tun sollten, um aus dem rätselhaften Verhalten dann möglichst neue komplexe Modelle zu entwickeln.

Wie wollen Sie das durchbrechen?

Indem ich das tue, was ich schon seit Jahren tue: Bücher schreiben und mit Managern arbeiten. Ich erwarte nicht, dass sich von heute auf morgen etwas ändert. Ich bin Realist. Veränderungen dauern mitunter sehr, sehr lange. Aber wie ich gerne sage: Aufklärung kann man nicht rückgängig machen. Die Menschen, die sich mit meinen Thesen beschäftigen, können nicht sagen, sie hätten nichts gewusst.

Wie sind die Reaktionen auf Ihr neues Buch?

Es gab noch keinen, der gesagt hätte: "Was haste denn da geschrieben?" Es ist ein Wandel zu spüren. Der neuen Generation an Managern fällt es nicht mehr so schwer, über ihre Gefühle zu sprechen. Der Dreiklang "Wer über Gefühle redet, zeigt Schwäche, wer Schwäche zeigt, ist verwundbar, wer verwundbar ist, wird angegriffen" stimmt für sie nicht mehr. Sie erleben in ihrem beruflichen Alltag, dass sie nicht nur von Gegnern umzingelt sind, die darauf warten, eine offene Flanke zu finden, um ihre Pfeile abzuschließen. Das alte Managerbild vom einsamen Kämpfer bekommt Risse. Gott sei Dank.

Seit wann spüren Sie diesen Wandel?

Sehr deutlich seit der Weltwirtschaftskrise 2009. Die Großwetterlage hat sich für alle spürbar geändert, klare Sicht gibt es immer seltener. Und viele wissen oder ahnen zumindest: Unsere Welt lässt sich mit dem Verstand alleine nicht mehr begreifen. Um Entscheidungen treffen zu können, brauchen wir auch unsere Gefühle, unsere Intuition. Oder sagen wir das, was uns seit jeher zusammengehalten hat und zusammenhält: Empathie, Austausch und Kooperation.

Ob Gefühle gute Ratgeber sind – darüber wird seit ewigen Zeiten diskutiert. Wie ist da der aktuelle Stand?

Wir Menschen verfügen über die Fähigkeit der emotionalen Intelligenz. Wir spüren intuitiv und ohne langes Rasonieren, wie wir uns verhalten sollen. Dahinter steht ein hochkomplexer, automatisch und blitzschnell ablaufender Prozess, der sich über Jahrtausende herausgebildet und perfektioniert hat. Um unser Überleben zu sichern, mussten wir lernen, mit anderen Menschen klarzukommen und uns in sie hineinzuversetzen: Warum verhält er sich so und nicht anders, was will er genau und was hat er vor, wie wird er reagieren, wenn ich mich so oder so verhalte, was ist mir wichtig und inwieweit kann ich ihm entgegenkommen?

Dieses differenzierte Wahrnehmungs- und Signalsystem ist jedoch kein Gegenspieler, Widerpart oder Gegenstück zu unseren kognitiven Fähigkeiten. Wir sprechen vielmehr von einer dynamischen Interaktion beider Fähigkeits-Cluster, die im günstigsten Fall als perfekte Kombination von Persönlichkeit und Intellekt in Erscheinung tritt. Nehmen Sie einen einfühlsamen Kommunikator, der gleichzeitig auch ein scharfer Denker ist.

Was bedeutet dieses Wissen für den Veränderungsprozess?

Es reicht nicht aus, sich vor seine Mitarbeiter zu stellen und ihnen rational zu erklären, warum jetzt dieser oder jener Schritt erfolgen muss. Manager müssen ihre Mitarbeiter dazu bringen, sich zu engagieren, aktiv mitzumachen, mitzudenken, sich Dinge anzueignen und sich verpflichtet zu fühlen. Das sind aber alles hochemotionale Leistungen. Warum engagiert sich jemand, warum engagiert sich jemand nicht? Lust auf Neues, Dazugehörenwollen, Angst, Rachegefühle, Ohnmacht – welche Gefühle stecken dahinter? Konkret bedeutet das: Denkt die emotionalen Aspekte in der Prozessgestaltung und -steuerung mit, berücksichtigt sie und nutzt sie! Ich weiß, das ist leichter gesagt als getan. Gefühle, insbesondere die negativen, erscheinen

uns bisweilen wie Schmutzkinder, mit denen man besser nicht spielt. Neid, Eifersucht, Rache sind Affekte, die wir zumindest in der Arbeitswelt nicht dulden wollen. Sie passen nicht zu unserem Kulturkreis, zu unserem Zivilisationsniveau. Lieber wird über Humankapital und Leistungsträger gesprochen, über Kostenfaktoren und Kapazitätsreserven. Aber wie gesagt, es ändert sich etwas: Sowohl Führungskräfte als auch Change Manager wissen mittlerweile, dass man Veränderungsvorhaben nicht am Reißbrett planen kann und Menschen sich nicht wie Zahnrädchen widerstandslos und reibungsfrei ineinandergreifend in jedweden geplanten Schritt einfügen lassen.

Wenn ich Sie richtig verstanden habe, geht es nicht nur um die Emotionen der Mitarbeiter, auch die Manager müssen sich ihren Gefühlen stellen.

Richtig, mich interessieren immer beide Seiten: Was passiert emotional bei denen, die von der Veränderung betroffen sind? Und welche Emotionen sind bei denen im Spiel, die die Veränderung veranlassen, begleiten und verantworten?

Wie finden Sie heraus, was Menschen antreibt und blockiert?

Ich muss mir zuallererst ein genaues Bild von der Ausgangslage verschaffen: Wie reagieren die Betroffenen auf das Vorhaben? Wer ist voll motiviert, wer eingeschränkt? Wer tut so, als ob, ist aber innerlich nicht wirklich dabei? Wer sucht darüber hinaus aktiv nach Verbündeten, die ebenfalls nicht wollen? Wer ist offen dagegen? Was ist der Hintergrund der aktuellen Haltungen, und wo liegen die konkreten Punkte, an denen man ansetzen kann? Wie zufrieden sind die Betroffenen mit dem Status quo und warum halten sie daran fest? Welches Image hat das geplante Vorhaben im Unternehmen? Welche Erfahrungen haben die Betroffenen mit anderen Change-Prozessen gemacht und wie stark wirkt diese Erfahrung noch nach? Welche Konsequenzen ergeben sich – beruflich wie privat? Wie reagieren die Familien – welchen Preis müssen sie bezahlen und sind sie bereit dazu? Welche Lösungsvorschläge haben die Betroffenen selbst im Kopf und wollen sie überhaupt mitentscheiden?

Was ist, wenn herauskommt, dass die Betroffenen gar nichts ändern wollen, weil sie rundum zufrieden sind?

Natürliche Systeme – und dazu gehören auch die Menschen – haben die natürliche Tendenz, in einen Zustand des inneren Gleichgewichts zu kommen und möglichst darin zu bleiben. Auch Jammern und Klagen bedeutet mitnichten, etwas ändern zu wollen, sondern dient lediglich als Ventil, das den beklagenswerten Zustand stabilisiert. Wer also verändern will, muss zunächst einmal das jeweilige System aus seinem inneren Gleichgewicht bringen. Dafür gibt es jedoch kein Patentrezept. Der Erste fängt an, sich zu engagieren, wenn er entdeckt, dass seine aktuelle Komfortzone gefährdet ist. Der Zweite wird unruhig, sobald ihm bewusst wird, dass das, was er momentan hat, nicht wirklich dem entspricht, was er sich früher einmal als Lebensentwurf vorgenommen hatte. Der Dritte kommt in Bewegung, wenn er merkt, dass er den Anschluss verliert, dass er zum Außenseiter wird.

Auf dem richtigen Weg ist man, wenn die Frage nicht mehr lautet: "Warum überhaupt etwas ändern ... warum gerade jetzt ... warum gerade wir ... wozu und für wen soll das gut sein?", sondern: "Was können wir konkret tun ... worin könnte unser Beitrag liegen ... wie soll das alles nachher aussehen?"

Problem erkannt, Problem gebannt – so einfach ist es nicht, oder?

Leider nicht. Erkennen, dass sich etwas ändern muss, und die Veränderung selbst ernsthaft in Angriff zu nehmen, sind eindeutig zwei Paar Stiefel. Jeder, der sich schon einmal vorgenommen hat, ein paar Kilos abzuspecken oder mehr Sport zu treiben, kennt das. Deswegen folgt nach Schritt eins "aufklären, stören, verunsichern" Schritt zwei "Dialoge führen". Und zwar zwischen denen, die die Veränderung verantworten, die sie wollen und auch aus ihrer Führungsrolle heraus zu bewerkstelligen haben, und denen, die folgen und mitgestalten sollen. Dialog bedeutet nicht: Alle mögen sich, und jeder hat für jeden vollstes Verständnis. Dialog bedeutet Konfrontation und Herausforderung, sich mit neuen Welten auseinandersetzen, die eigenen Gewissheiten infrage stellen und infrage stellen lassen, sich auch schmerzhaften Erkenntnisprozessen unterziehen und sich von alten Gewissheiten verabschieden. Ich vergleiche einen Dialog mit

einer Spezialmassage neuralgischer Punkte, die besonders wehtun. Das geht nicht zwischen Tür und Angel. Es braucht dafür den nötigen Rahmen – ausreichend Zeit und die Absicht von allen Beteiligten, wirklich zuzuhören und die Einschätzung des anderen ernst zu nehmen und sie nicht durch ein Bombardement von Zahlen, Daten und Fakten mithilfe entsprechender Folien gezielt auszulöschen. Diese Inkubationszeit kostet Zeit und Geld – wer knausert, wird jedoch lange darunter zu leiden haben.

Wie laufen solche Dialoge ab – wie bringen Sie die Menschen dazu, sich zu öffnen?

Menschen muss man zunächst einmal Raum geben, sich miteinander und mit der neuen Situation vertraut zu machen. Ihnen die Möglichkeit einräumen, Beziehungen zu knüpfen und sich dadurch eine emotionale Heimat zu schaffen. Sich sofort mit den Inhalten zu befassen, ist ein richtiger Kunstfehler. Wie gesagt, der Mensch ist ein hochemotionales Wesen. Erst wenn ein gewisses Maß an Sicherheit, Geborgenheit und Anerkennung vorhanden ist, kann der eigentliche Dialog starten. Das ist wie bei einem Computer, der zunächst seine Betriebssoftware laden muss, bevor er arbeitsfähig wird.

Was kommt nach den Dialogen, gibt es noch einen dritten Schritt?

Wir sind noch lange nicht am Ziel. Es folgen noch mehrere Schritte. Zum Beispiel braucht ein Unternehmen für seinen Veränderungsprozess so etwas wie eine Marke, die das gesamte Vorhaben in einem Begriff darstellt. Jedes gute Marketingkonzept arbeitet mit diesem Prinzip: Marken steuern und fokussieren die Wahrnehmung, wecken Bedürfnisse und Hoffnungen sowie entsprechende Verhaltensbereitschaft. Marken sind mehr als der Gegenstand oder die Leistung, die sie repräsentieren. Sie sind das symbolische Versprechen, dass es sich lohnt, zu vertrauen. Darüber hinaus muss man den Veränderungsprozess mental durchlaufen, wie ein Sportler, der den Wettkampf mit allen Eventualitäten durchspielt – so lange, bis ein stabiles inneres Leitprogramm etabliert ist.

Erst dann folgt der eigentliche Startschuss, für jeden laut und deutlich hörbar: "Jetzt geht es los! Es gibt kein Zurück mehr!" Und dann, ja dann muss man die Menschen in Bewegung halten. In der heutigen Zeit ist Veränderung ein anhaltender Prozess. Und deswegen muss die Reise selbst zum Erlebnis werden. Die Menschen müssen Spaß, Lust und das Verlangen danach haben, unterwegs zu sein – und dürfen sich nicht nach neuen festen Ufern sehnen. Sonst werden aus Zelten schnell wieder Paläste, aus Erweckungsbewegungen Kirchen, die Propheten verwandeln sich in Funktionäre, aus Aufrührern werden Herrscher mit Hofstaat, aus freien Denkern dogmatische Denkschulen.

Fazit: Es gibt kein Perpetuum mobile. Bewegung muss immer wieder neu erzeugt werden, sonst geht sie in Erstarrung über. Und die Antreiber sind unsere Emotionen.

Und wenn einem unterwegs die Puste ausgeht?

Dann lesen Sie Albert Camus! Für ihn war Sisyphus kein unglücklicher Mensch, sondern ein glücklicher. Den Stein unermüdlich den Berg hinaufzurollen, mag sinnlos erscheinen. Doch durch sein stetes Tun hat Sisyphus Berühmtheit erlangt. Sein Tun hinterließ Spuren. Und das ist doch letztlich das, was wir uns alle für unser Leben wünschen.

Heike Littger schreibt als freie Autorin für changeX.



Klaus Doppler, Bert Voigt:

Feel the Change!

Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern.

Campus Verlag, Frankfurt am Main 2012,

248 Seiten, 39,99 Euro,

ISBN 978-3-593-39473-2