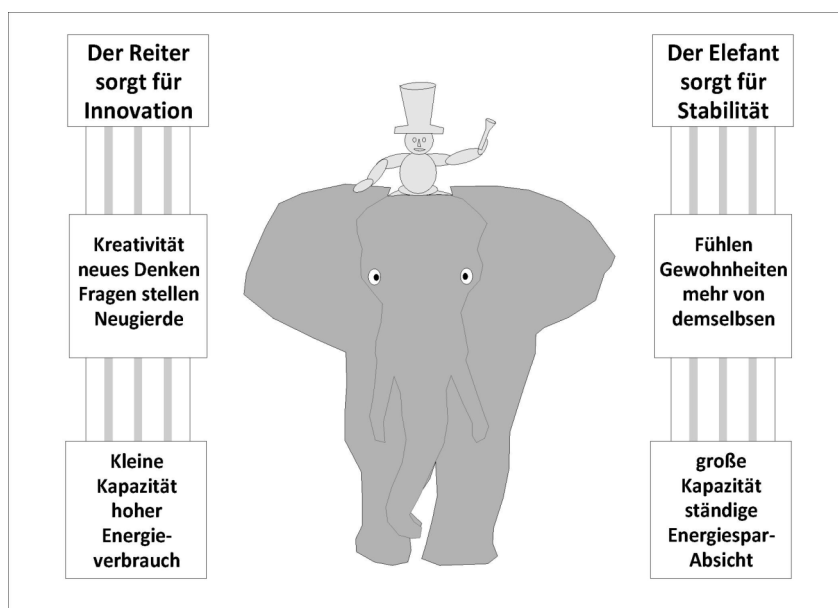


Das Feedback- und Aktivierungs-System für den Erfolg im Change: Elefant und Reiter

Viele Unternehmen stehen unter einem enormen Veränderungsdruck. Ob neue Produkte, Geschäftsfelder, Mitarbeiterstrukturen oder Prozesse - Change ist zum Unternehmensalltag geworden. Doch immer mehr Geschäftsführungen sind verunsichert, weil 60 – 70% der Change-Vorhaben scheitern.

Die Gründe liegen häufig in der Akzeptanz der Veränderung. Dabei spielt das „Unbewusste“ der Beteiligten die entscheidende Rolle. Wir nennen es den Elefanten, während unser bewusster Anteil als Reiter bezeichnet wird. Es reicht nicht, wenn der bewusste Reiter den Inhalt des Change versteht, erst, wenn der unbewusste Elefant systematisch an der Veränderung beteiligt wird, verbessern sich die Erfolgsaussichten eines Change-Prozesses gravierend.



Elefant und Reiter ist ein neuartiges Feedback- und Aktivierungs-System, das den Elefanten sofort aktiv in den Change-Prozess einbindet. Das Software-gestützte System generiert dabei aussagekräftige Kennzahlen zu den entscheidenden Veränderungs-Dimensionen, über die im konstruktiven Dialog auf Augenhöhe gemeinsam passgenaue Optimierungs-Maßnahmen abgeleitet werden können.

Durch die aktive Unterstützung aller Beteiligten wird die Verantwortungsübernahme für den Erfolg des Veränderungsvorhabens garantiert und das Vertrauen im Unternehmen nachhaltig gestärkt.

Schnell, schlank und nachhaltig.

Elefant und Reiter – das Doppelsystem Mensch

„Doppelsystem? Was ist damit genau gemeint?“

„ELEFANT UND REITER steht für die Tatsache, dass jeder Mensch gleichzeitig aus einem kleinen bewussten Anteil und einem großen unbewussten Anteil besteht. Machen wir zusammen eine Erfahrung: „Was passiert, wenn ich Sie frage: Wie fühlen sich Ihre Hände?“

„Nun, ja – meine Aufmerksamkeit ist in meine Hände gewandert, um deren Zustand zu prüfen.“

„Genau! War Ihnen der Zustand Ihrer Hände vor meiner Frage bewusst?“

„Nein.“

„Aber Ihre Hände hatten auch vor meiner Frage einen Zustand.“

„Ja, das stimmt.“

Können Sie dann zustimmen, dass Sie gleichzeitig aus einem bewussten Anteil - nennen wir ihn einmal den Reiter und einem unbewussten Anteil – dem Elefanten bestehen?“

„Ja, das kann ich.“

„Können Sie auch zustimmen, dass Ihr bewusster Reiter - ganz einfach auf zuvor unbewusste Aspekte fokussieren kann?“

„Ja, auch das kann ich unterschreiben.“

„Wenn ich Sie nun bitte, einmal tief ein- und wieder auszuatmen – was passiert?“

„Ich kann meine Atmung beeinflussen, weil die Atmung ein Halbautomat ist, den wir willentlich beeinflussen können. Wenn ich mich nicht mehr auf meine Atmung konzentriere, dann atmet mein unbewusster Elefant automatisch weiter.“

„Gut. Und wenn ich Sie nun bitte, Ihre Verdauung zu stoppen, Ihr Gedächtnis neu zu strukturieren oder Ihre Lymphe umzukehren – was passiert?“

„Nun ja, dazu hat mein bewusster Reiter einfach keine Zugangsberechtigung.“

„Warum nicht?“

„Wahrscheinlich ist das Risiko zu groß, durch derartige Spielereien, die fein abgestimmten Regelkreisläufe durcheinander zu bringen. Das könnte meine ganze Existenz gefährden.“

„Ganz genau. Wenn unser Reiter keine Generalvollmacht hat – also nicht Chef sein kann, können Sie dann zustimmen, dass unser unbewusster Elefant im Ernstfall der Chef ist?“

„Ja, das könnte man so sagen.“

Und würden Sie mir dann auch zustimmen, dass **Change den Ernstfall** bedeutet?“

„Ja, auch das könnte man so sagen.“

„Zum Change braucht man zusätzliche Kraft. Die Grundlage für unsere Tatkraft ist die Energie, die wir zur Verfügung haben. Unser Elefant ist ständig dabei, Abläufe als Gewohnheiten zu automatisieren, um stabile Qualitätsstandards zu erreichen. Gleichzeitig erzeugt er damit einen Energieüberschuss, mit dem unser Reiter Innovationen finden kann.“

„Also ist unser Reiter vom Elefanten abhängig?“

„Genau. Wenn wir zum Beispiel krank sind, weil unser Elefant alle Energie braucht, um eine Infektion abzuwehren, ist unser Reiter auch schlapp, kann sich nicht konzentrieren und muss abwarten, bis der Elefant die Lage wieder im Griff hat.“

„Und wieso ist der Elefant vom Reiter abhängig?“

„Ohne Reiter würde der Elefant sich nicht an äußere Veränderungen anpassen können. Manchmal braucht es zum Beispiel ein neues Medikament zur Genesung, das der Elefant ohne den Reiter nicht bekommen würde.“

„Das heißt nur zusammen in der wertschätzenden Kooperation kann der Change funktionieren?“

„Der Reiter hat keine Sanktionsmöglichkeiten und braucht deshalb das Vertrauen des Elefanten, wenn dieser neue Wege einschlagen soll. Im Change bedeutet dies, dass der Reiter dem Elefanten vom ersten Schritt aus der Komfortzone ein gutes Gefühl vermitteln muss. Dies setzt oftmals schon ein, wenn der Elefant aktiv als Feedbackgeber in die Veränderung eingebunden wird.“

Skalierungsfragen - klare Botschaften vom Elefanten

Um vom Elefanten schnell ehrliche Rückmeldung zum Veränderungsprozess zu bekommen, braucht der Reiter eine einfache Möglichkeit, mit dem Elefanten direkt in Kontakt zu treten: Die Skalierungsfrage.

Wichtig ist, dass die Pole der Skala klar definiert sind, wie zum Beispiel mit 0 = schlechter geht's nicht und 10 = besser geht's nicht. Der Elefant fühlt die Abstände seiner gefühlten Position zu den Polen der Skala und kann mit einer spontanen Zahl selbst extrem komplexe Fragestellungen auf den Punkt bringen.

Einstiegs-Beispiele:

Auf einer Skala von 0 (=schlechter geht's nicht) bis 10 (=besser geht's nicht):

- wie gut finden Sie Ihr Auto?
- wie gut finden Sie Ihren Haarschnitt?
- wie gut fanden Sie Ihren letzten Urlaub?

Wahrscheinlich hat Ihr Elefant seine gefühlte Zahl ohne Probleme vermitteln können, denn die Konsequenzen bei möglichen Überraschungen oder gar Enttäuschungen wären gering: Ist ja nur ein Auto, Haare wachsen nach und dieses Jahr geht es im Urlaub halt woanders hin. Spannender wird es, wenn der Inhalt mehr Bedeutung bekommt.

Fortgeschrittene Beispiele: die 8 Veränderungsdimensionen im Change

Diesen 8 Aspekten unterliegt jeder Mitarbeiter.

Auf einer Skala von 0 (=schlechter geht's nicht) bis 10 (=besser geht's nicht):

- Wie gut fühlt sich Ihr Arbeitsplatz an?
- Wie gut fühlt sich Ihre Leistung (Balance zwischen Anforderung und Wertschätzung) an?
- Wie gut fühlt sich Ihre Beziehung zu Ihren Kollegen an?
- Wie gut fühlt sich die Führungskultur auf allen Ebenen an?
- Wie gut fühlt sich die Kommunikation auf Sach- und Beziehungs-Ebene an?
- Wie gut fühlt sich Ihre berufliche Perspektive an?
- Wie gut fühlt sich Ihre Gesundheit* an?
- Wie gut fühlt sich Ihre Stimmung* an, die Sie ins Unternehmen mitbringen?

* Diese beiden Dimensionen können vom Unternehmen nur indirekt beeinflusst werden, spielen jedoch bei der Frage der zur Verfügung stehenden Kraft eine große Rolle und helfen jeden Mitarbeiter bei der Selbstreflexion.

Die Skalenwerte

Über die Skalenwerte lässt sich erkennen, ob der Mitarbeiter die Dimension als Kraftquelle oder Belastungsfaktor erlebt:

- Alle Werte über 5 bedeuten, dass das Thema Kraft gibt.
- Alle Werte unter 5 bedeuten, dass das Thema Kraft raubt.

Die 10 bedeutet also, dass mir das Thema maximal Kraft gibt, eine 0 bedeutet, dass mir das Thema maximal Kraft raubt. Alles im Leben kostet Kraft. Aber „Kraft rauben“ bedeutet, dass wir den Energieaufwand als unnötig oder sogar ungerecht empfinden.

Bei welchem Wert für uns der „grüne Bereich“ anfängt, hängt davon ab, wo wir im Prozess stehen. Wenn wir Jahrelang eine 3,4 ertragen haben, dann wäre eine 6,0 wohl ein deutlicher Erfolg. Wenn wir von einer 8,5 zu einer 6,0 kommen, wäre dies sicherlich ein Grund, um dieses Thema weiter zu beachten.

Um die Nachhaltigkeit des Elefanten-Feedbacks sicherzustellen, ist eine Mehrfach-Befragung mit wiederkehrenden Befragungszyklen (z.B. mit Hilfe einer sicheren Software) angebracht.