

# Wirtschafts- psychologie aktuell

Themenschwerpunkt

## Psychologie des Verkaufens



4/2007

- *Weshalb Zielgruppen-Modelle überholt sind*
- *Warum attraktive Verkäufer erfolgreicher sind*
- *Wie psychologische Viren Kunden anstecken*
- *Was der Blick ins Gehirn bringt*

### Forum

- *Wie man Potenziale von Problemgruppen erkennt*
- *Warum Sinn die Motivation steigert*

Sektion Wirtschafts-  
psychologie im  
Berufsverband  
Deutscher  
Psychologinnen  
und Psychologen



wirtschaftspsychologie

VERBAND ZUR FÖRDERUNG DER  
WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE E. V.



Deutscher  
Psychologen  
Verlag GmbH

## Changemanagement: Bilder zerstören und neue entwerfen

Welche Gefühle Mitarbeiter durchleben, wenn ihr Unternehmen umstrukturiert wird, können sich Führungskräfte oft nicht vorstellen und sich daher auch nicht darauf einstellen. Dabei kann das erforderliche Gespür hierfür recht einfach vermittelt werden - mit Pinsel und Farben, Schere und Kleber.

„Dass dabei so viel rauskommt, hätte ich nicht gedacht.“ So reagieren Mitarbeiter häufig, wenn sie bei der Bearbeitung komplexer Themen erstmals zu Schere und Klebstoff oder Pinsel und Farben greifen. In der Regel sind sie vom Ergebnis überrascht - sei es, weil das (gemeinsam) entworfene Bild „ganz toll aussieht“ oder weil ihnen beim Erstellen „mehr klar wurde, als sie erwartet hatten“. Diese Erfahrung sammeln Unternehmen, wenn sie kreative Übungen in Workshops zur Teamentwicklung integrieren. Oder wenn sie das Instrument „Kunst“ nutzen, um Mitarbeiter für nötige Veränderungen und die daraus resultierenden Anforderungen zu sensibilisieren. Wie dies geht, sei anhand eines fiktiven, aber realistischen Beispiels beschrieben: Ein Unternehmen möchte eine Niederlassung umstrukturieren - um künftig kostengünstiger zu arbeiten. Doch zunächst gilt es, die dortigen Führungskräfte als Mitstreiter zu gewinnen und sie dafür zu sensibilisieren, dass die Umstrukturierung spezielle Anforderungen an sie stellt. Also lädt die Unternehmensleitung die Führungsmannschaft zu einem Workshop ein und informiert sie über ihr Vorhaben und die damit verbundenen Ziele: „Durch die Umstrukturierung wollen wir die Kosten um 20 Prozent senken, damit wir auch künftig wettbewerbsfähig sind.“ Zudem erläutert der Geschäftsführer oder Bereichsvorstand das geplante Vorgehen. So weit ist der Ablauf den Führungskräften ver-

traut. Doch dann reißt ein Trainer die Anwesenden aus der „Routine“, indem er sagt: „Ich habe hier eine Auswahl von Bildern. Bitte suchen Sie sich das Bild aus, das Ihnen am besten gefällt.“ Die Männer und Frauen, die ansonsten (zumindest bei der Arbeit) primär auf ihren Verstand bauen, sollen sich also plötzlich „aus dem Bauch heraus“ entscheiden, zum Beispiel für den Monet oder den Picasso, das knallrote Ölbild oder das Aquarell in sanften Blautönen. Das ist für viele bereits eine Herausforderung. Denn plötzlich kommen persönliche Vorlieben oder Empfindungen ins Spiel.

### Gespräche über Emotionen

Haben alle Anwesenden ein Bild gewählt, soll jeder kurz erläutern, warum er sich für das betreffende Bild entschieden hat. „Das knallige Rot symbolisiert für mich Kraft.“ „Der Berg bedeutet für mich die Herausforderung, vor der wir stehen.“ Auf diese Weise kommen die Teilnehmer miteinander ins Gespräch - und zwar nicht über Zahlen und Fakten, sondern über Emotionen, und die spielen bei Veränderungen - trotz aller rationalen Analysen und Planungen - eine zentrale Rolle. Dann bittet der Trainer die Führungskräfte, „ihr“ Bild mit einem Kollegen zu tauschen. Erst danach erläutert der Trainer den Teilnehmern, was mit den Bildern geschehen soll: Sie sollen das Bild ihres Kollegen in zehn Teile schneiden. Das stößt meist auf Widerspruch. „So ein schönes Bild kann man doch nicht einfach kaputt machen.“ „Das wollte ich mit nach Hause nehmen.“ Auf diese Weise erleben die Führungskräfte hautnah, was es bedeutet, wenn etwas „zerstört“ wird, was man lieb gewonnen hat. Eine Erfahrung, die sie und ihre Mitarbeiter bei der anstehenden Umstrukturierung auch machen werden. Auch da gilt es, sich von lieb gewonnenen Abläufen und Verhaltensmustern - und eventuell sogar Kollegen - zu verabschieden. Im nächsten Schritt erhalten die Führungskräfte dann fünf Teile ihres Bilds zurück und sollen daraus ein neues Bild entwerfen. Wie sie dabei vorgehen und welche Utensilien sie hierfür zusätzlich nutzen, bleibt ihnen überlassen - ähnlich wie beim Umstrukturieren ihres Bereichs, wenn beim erneuten Zusammenfügen der Teile einige hinzugefügt und andere weggelassen werden.

Die Übung soll sie ermutigen, auch mal von ausgetretenen Wegen abzuweichen. Die Teilnehmer sollen zudem registrieren: Auch etwas anderes als das Gewohnte kann „schön“ beziehungsweise „interessant“ oder „spannend“



*Elke Pfeifer-Nagel,  
Wirtschaftspsychologin und  
Kunsttherapeutin,  
Partnerin der Unternehmens-  
beratung Dr. Kraus & Partner,  
Bruchsal, Lehrbeauftragte an  
der katholischen Hochschule  
für Sozialwesen, Berlin  
info@kraus-und-partner.de*

sein. Zudem sollen sie Verantwortung übernehmen. Denn für das von ihnen geschaffene neue Bild sind nur sie verantwortlich - und nicht etwa „die Geschäftsleitung“ oder „die unmotivierten Mitarbeiter“, die im Alltag oft als Ausflüchte dienen, wenn Ziele nicht erreicht werden.

### Unsicherheit wird zur Sicherheit

Sind die Bilder fertig, reflektiert der Moderator oder Trainer mit den Teilnehmern, wie sie sich fühlten, als „ihr“ Bild zerstört wurde - und wie sie ihr neues Bild entworfen haben. Häufige Antworten dabei sind: „Am Anfang wusste ich nicht so recht, wie ich vorgehen sollte. Doch dann ...“ Sie erkennen also: Unsicherheiten sind normal, wenn Neues geschaffen wird. Zugleich merken sie aber: Mit der Zeit gewinnt man neue Sicherheit, und je größer diese ist, umso selbstbewusster schreitet man voran - selbst wenn sich zwischenzeitlich manche Teilentscheidung als Fehlentscheidung erweist. Und: Nur wenn man aktiv wird, also sich nicht verweigert, kann man das Neue mitgestalten.

Mit der beschriebenen Collage-Übung lassen sich die typischen Phasen eines Veränderungsprozesses bildhaft erläutern, von der anfänglichen Abwehrreaktion, über die rationale Akzeptanz der Veränderung, den Abschied vom Alten bis hin zum Einlassen auf das Neue. Doch nicht nur dies: Die Teilnehmer erleben sozusagen im Zeitraffer die Emotionen, die in den verschiedenen Phasen eines Veränderungsprozesses entstehen. Deshalb können sie, sofern das Erlebte gemeinsam adäquat analysiert und reflektiert wird, später auch leichter nachvollziehen, wie sich ihre Mitarbeiter im Veränderungsprozess fühlen. Sie können sie daher auch besser dabei unterstützen, die schwierige Situation zu meistern.

### Erinnerungsanker schaffen

Die Übung sensibilisiert die Führungskräfte aber nicht nur für die Ängste und Unsicherheiten, die ein Wandel mit sich bringt. Sie verankert das Gelernte auch besser in ihrem Gedächtnis, als wenn



Dr. Kraus & Partner

Bilder helfen Mitarbeitern und Kollegen, sich bisher Unausgesprochenes bewusst zu machen

dieselben Inhalte nur rational erläutert worden wären. Denn wir erinnern uns stärker und nachhaltiger an Dinge, die wir am eigenen Leib erfahren haben. Und: Die Teilnehmer haben mit dem Bild ein „Endprodukt“ in der Hand, das sie an die Übung und die gemachten Erfahrungen erinnert. Letzteres ist vor allem dann von Vorteil, wenn zu einem späteren Zeitpunkt an die Erfahrungen angeknüpft werden soll. Zum Beispiel, wenn die Teilnehmer in einem Workshop gemeinsam ein Bild vom künftigen Unternehmen oder von der künftigen Form der Zusammenarbeit entwerfen sollen. Dann kann ihr Werk im Besprechungsraum der Firma aufgehängt werden und erinnert die Teilnehmer bei allen Folgebesprechungen an das gemeinsam Erlebte - und zwar viel nachhaltiger als ein Protokoll. Das „schlummert“ meist in einer Ablage und gerät schnell in Vergessenheit.

### Folgen für den Arbeitsalltag

Der Griff zu Farbe, Malpapier oder ähnlichen Materialien lohnt sich auch, wenn Themen bearbeitet werden sollen, die im Firmenalltag ansonsten tabu sind - zum Beispiel persönliche Verhaltensmuster,

die die Zusammenarbeit stören. Dann kann der Auftrag zum Beispiel lauten: „Gestalten Sie gemeinsam eine Landschaft“ - als Metapher für das Team oder die Organisation. Erhält eine Gruppe diesen Auftrag, wird meist schnell klar, „wer welche Rolle im Team innehat“ - zum Beispiel, weil der Betreffende sein (Teil-) Bild ganz anders gestaltet und sich primär „selbst verwirklicht“, statt darauf zu achten, wie sich sein Bild in das Gesamtbild integriert. Hierauf kann der Trainer dann in der Besprechung eingehen und etwa sagen: „Dieses Bildelement hebt sich von den anderen ab. Überrascht Sie das? Erleben Sie im Alltag ähnliche Situationen? Wie gehen Sie damit um?“

Für das erfolgreiche Arbeiten mit kreativen Übungen im Rahmen von Veränderungsprojekten ist es sehr wichtig, dass ausreichend Zeit für das gemeinsame Reflektieren des Prozesses und des Erlebten veranschlagt wird. Das (gemeinsame) Malen und Basteln ist schließlich kein Selbstzweck. Es ist ein Instrument, um den Teilnehmern Erfahrungen und Erkenntnisse zu vermitteln, die sie im Arbeitsalltag brauchen und die anders oftmals nur schwer zu vermitteln sind.