



**Heitger  
Consulting**  
GROUP OF EXPERTS

# Issue\_11 Begeisterung

## Begeisterung

# Everybody's Darling

Begeisterung ist ansteckend, aber auch schnell wieder „auskuriert“. Anders als eine Krankheit ist sie immer gern gesehen, kann sie doch ungeahnte Energien freisetzen. Damit werden, ob im Team oder allein, Anstrengungen vergessen gemacht und Hürden mit Leichtigkeit genommen. Begeisterung kann selbst harte Arbeit lustvoll werden lassen. Wer möchte daher nicht auch selbst begeistert oder von begeisterten Menschen umgeben sein? Unternehmen sind da keine Ausnahme. Zu begeistern und begeistert zu sein, hat auch dort Hochsaison – nicht zuletzt, weil in vielen von ihnen in den letzten Jahren in Turbulenzen Enormes geleistet wurde und deswegen Erschöpfung oder auch skeptischer Ernst ob der nicht enden wollenden Kostensparprogramme um sich greifen. Kein Wunder also, dass sie versuchen, sich diesem ersehnten Mehr an positiver Emotion planvoll zu nähern. Es werden Projekte für begeisterte Führungskräfte und Mitarbeiter auf den Weg gebracht, oder Begeisterung wird programmatisch verschrieben. Aber geht das überhaupt und ist der Versuch, sich so intensiv und appellativ der Emotionalität anderer zu nähern, nicht bereits übergriffig?

Zu Begeisterung aufzufordern, ist erfahrungsgemäß kein erfolgversprechender Ansatz. Sie ist kein Zustand, der mit „social engineering“ produziert werden kann. Es heißt zwar, „die Geister, die man rief, wird man nicht mehr los“, doch bei Begeisterung verhält es sich – genau wie bei Glück – umgekehrt. Sie stellt sich nicht ein, auch wenn man noch so laut nach ihr ruft, aber selbst ein drängendes Flüstern kann sie vertreiben. Ihr Eintreten ist immer auch – aber nicht allein – einem glücklichen Zufall zu verdanken. Von reinem Zufall zu sprechen, wäre zu pessimistisch, wir können Rahmenbedingungen schaffen, die der Begeisterung die Tür öffnen, ihr Eintreten wahrscheinlicher werden lassen.

Bleiben wir realistisch und nüchtern! Realistisch, weil Begeisterung nicht jede Einladung annimmt und nie lange bleibt. Nüchtern, weil sie immer ein leicht rauschhafter Zustand ist. Es gibt bessere „Gefühlslagen“ (nüchternere), um komplexe Entscheidungen zu treffen oder Möglichkeiten abzuwägen. Dennoch verdient sie es, sich um sie zu bemühen. Sie gibt uns Kraft, an unseren Zielen dran zu bleiben, sie verbindet uns. Zu arbeiten, ohne sie jemals zu Gesicht zu bekommen, ist wenig erstrebenswert.

Wir laden Sie herzlich ein, mit uns Ideen und Überlegungen zu Begeisterung im Kontext von Strategie, Wandel und Führung zu erkunden – und hoffen, wir können Sie mit unseren einführenden Gedanken für diesen Issue begeistern oder doch gewinnen.

Ihre Barbara Heitger und das Heitger Consulting Team

- 3 **Strategie** Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne – Begeisterung trifft Strategiearbeit
- 7 **Wandel** Was darf ich hoffen? – Affekte im Wandel
- 12 **Führung** Zu Begeisterung führen? – Fragile Kontrakte und neue Verbundenheit
- 16 **Führung** Begeistern statt motivieren – Ein Gespräch mit Gerald Hüther
- 20 **Pionierarbeit** Video: Veränderungsmüdigkeit und „revolutionäre Zellen“

# Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne – Begeisterung trifft Strategiearbeit

**G**laube mir, dass eine Stunde der Begeisterung mehr gibt als ein Jahr gleichmäßig und einförmig dahinziehenden Lebens.“ Dieser Ausspruch des Schriftstellers Christian Morgenstern enthält zwei essentielle Erkenntnisse über Begeisterung: Sie ist vergänglich und ihr Wert wird erst in der Erfahrung ihrer Abwesenheit erkennbar. Die Vorstellung, zu leben und zu arbeiten ohne je begeistert zu sein, ist traurig.

Sie scheint aber nahe an der Realität vieler Menschen zu sein. Aus dem österreichischen Arbeitsgesundheitsmonitor<sup>1</sup> geht hervor, dass nur ein Drittel aller Arbeitnehmer angeben, nie von Arbeitsunlust betroffen zu sein. Eine Studie des Gallup Instituts<sup>2</sup> geht den umgekehrten Weg und fragt nicht nach Unlust, sondern nach Engagement. Die Ergebnisse: Etwa 14 Prozent der Beschäftigten in Westeuropa sind als engagiert zu bezeichnen. Sie sind mit Leidenschaft bei der Sache und fühlen eine tiefere Verbindung zu „ihrem“ Unternehmen. Zwei Drittel, um im Terminus von Gallup zu bleiben, „schlafwandeln“ im Job lediglich. Die verbleibenden 22 Prozent sind sogar „aktiv unengagiert“ und unterminieren Moral und Arbeit der Kollegen.

## **Erschöpft kann man sich nicht begeistern**

Das Geschäftsumfeld und die Märkte sind immer mehr von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) geprägt. Das Agieren auf solchen Märkten stellt hohe Anforderungen an Unternehmen, ihr Management und ihre Belegschaft. Es braucht

ein Gleichgewicht zwischen dem Fokus auf „Exploit“ (ressourcenschonender, effizienter Abwicklung des Tagesgeschäfts) und „Explore“ (dem sich Öffnen für das Lösen komplexer Fragen, für Innovationsthemen und Strategiearbeit; hier geht es nicht um Effizienz, sondern darum, kreativ Neuland zu betreten und zu gestalten)<sup>3</sup>. Während „Exploit“ Erfolg in der Gegenwart sichert, schafft „Explore“ Voraussetzungen, damit dies auch in der Zukunft so bleibt. Mitarbeiterengagement gilt dabei als Schlüsselfaktor, der über Erfolg und Misserfolg entscheiden kann<sup>4</sup>. Besonders Dienstleistungsunternehmen sind in ihrem Tagesgeschäft stark vom Engagement ihrer Belegschaft abhängig – Freundlichkeit lässt sich nicht erkaufen, ebenso wenig wie Offenheit für Neues, Kreativität, Teamgeist, „Spirit“ und Begeisterung.

Glaubt man den Zahlen von Gallup, scheint vielen Angestellten die Begeisterung zu fehlen. Wenn das für die gesamte Organisation gilt, und nicht bloß für einzelne Mitarbeiter, ist es entweder nicht gelungen, die Mitarbeiter für das gemeinsame Anliegen zu gewinnen oder, heute häufiger, ein Anzeichen für eine überanstrengte Organisation. In einer solchen fehlt Begeisterung für Neues. Oft besetzt ein übermächtiges Tagesgeschäft („Exploit“) jene Freiräume, die es braucht, um alternative Wege zu erkunden und über den Tellerrand des Alltäglichen zu blicken („Explore“). Zunehmende Reklamationen und sinkende Produktivität können Symptome einer bereits erschöpften Organisation sein. Überanstrengung macht sich auf persönlicher Ebene in steigenden Krankheitsquoten, Fällen von Burnout und Rückzug der Mitar-

beiter bemerkbar. Die Verbindungen zu den wirklichen Bedürfnissen der Kunden gehen schleichend verloren. Die erschöpfte Organisation schafft es nicht, die Bedeutung von Zielen und Projekten klar zu definieren, sie muss den Einzelnen deshalb immer höhere Leistungen abverlangen, die zudem oft nicht gewürdigt werden.

### **„Excite me“ oder Begeisterung ist kein Ersatzrad**

Die (fehlende) Begeisterungsfähigkeit einer Organisation – nicht die Begeisterung selbst – kann somit als Indikator für deren (fehlende) Vitalität dienen. Negative Auswirkungen summieren sich, wenn eine Organisation sich überanstrengt. Wir unterscheiden als Phasen: organisationale Überanstrengung, Müdigkeit, strukturelle Erschöpfung und schließlich organisationales Burnout. Während organisationale Überanstrengung die Lust auf Neues nimmt, sind „müde“ Organisationen von einem niedrigen Energiepegel, Dienst nach Vorschrift und voranschreitendem Pessimismus geprägt. In „erschöpften“ Organisationen steigert sich dieser zu Zynismus und Resignation, und bei organisationalem Burnout hat sich ein Gefühl der Macht-, Sinn- und Hoffnungslosigkeit breit gemacht. Strategie- und Zukunftsarbeit, die nicht nur ein Weiterschreiben der bestehenden Ausrichtung ist, gelingt nicht aus struktureller Erschöpfung. Sie braucht inhaltliche Offenheit und emotionale Bereitschaft für Neuland, die in ihrer Hochform Begeisterung heißt.

Natürlich führt Anstrengung nicht in allen Fällen zu Überanstrengung. Agile (vgl. Issue\_10) und robuste, daher resiliente Unternehmen sind gegen diese gut gewappnet und kennen Wege, früh genug aus der Erschöpfungsspirale auszubrechen. Sie haben verstanden, dass es nicht hilft, die ewiggelichen Strategieprogramme aufzusetzen. Vor allem nicht, wenn darin die Zukunftsfähigkeit einer Organisation monothematisch als Frage der Kostenreduktion verstanden wird. Trägt ein Strategieprogramm Anglizismen wie „excite“ im Titel, heißt das noch lange nicht, dass der Inhalt für Mitarbeiter wirklich „exciting“ ist. Die Zielvorgabe einer zwei-

prozentigen EBIT-Steigerung kann sogar das exakte Gegenteil bedeuten, egal welchen Namen sie trägt. Begeisterung ist voraussetzungsreich und es genügt nicht, in Mission Statements von begeisterten Kunden und Mitarbeitern zu sprechen. Eine erschöpfte Organisation erholt sich nicht durch ihr stures Einfordern. Wer es dennoch tut, signalisiert eher, nicht bereit zu sein, Defizite der Organisation als solche anzuerkennen und verbessern zu wollen. So schwierig das klingen mag: Aus der strukturellen Erschöpfung führt nur der Weg, sie ernstzunehmen und mit ihr zu arbeiten – ganz sicher nicht, ein künstliches Gegenprogramm verordneter Begeisterung aufzusetzen.

### **Begeisterung ohne Bodenkontakt**

Das bedeutet nicht: Je mehr Begeisterung in Organisationen herrscht, desto besser funktionieren sie. Schenkt man den Berichten glauben, war Enron so etwas wie ein Unternehmen-gewordenes Springbreak-Wochenende. Alle waren begeistert: Shareholder, Rating-Agenturen, die Angestellten, die Kunden und sogar der Rest der Branche<sup>5</sup>. Wie Springbreak endete auch das Abenteuer Enron für die Beteiligten mit einem großen Kater. Begeisterung kann durchaus dysfunktionale Konsequenzen haben und ist kein Garant für unternehmerischen Erfolg, etwa wenn sie rationale Managementstrategien wie konsequentes Controlling außer Kraft setzt. Während erschöpfte Organisationen ihre Situation tendenziell apathisch wahrnehmen, tendieren begeisterte dazu, sie nur selektiv und zu positiv zu erfassen. Begeisterung schirmt dann wie eine Blase von allem Negativen ab und lässt so den Bezug zu den realen Ergebnissen und zum Alltag der Organisation verloren gehen.

Enron bewegte sich ohne diesen wichtigen Bodenkontakt und ertrank deshalb in einem Strom exzessiver, teilweise nutzloser und uneingeschränkter Kreativität – leider auch in Bezug auf finanzielle Berichterstattung. Diese Kultur verschlang entscheidende Ressourcen (Kapital, Fähigkeiten, Wissen), die schlussendlich fehlten, als es darum ging, die drohende Insolvenz abzuwenden.

Das Unternehmen ging an betrügerischen Buchhaltungspraktiken zugrunde und das Ausmaß des Fiaskos wurde von der blinden Begeisterung inner- und außerhalb der Firma ermöglicht, die analytische Steuerungsmechanismen ausschaltete.

### Realistische Erwartungen

Die Dosis macht das Gift, zu viel Begeisterung ist so schädlich wie zu wenig. Was tun? Zunächst gilt es, Begeisterung und das was sie leisten kann, realistisch zu sehen. In Strategie- und Change-Prozessen (siehe auch: Wandel-Artikel) bündelt sie, wie andere Emotionen auch, Energien. Eine Garantie dafür, dass sie entfacht wird, gibt es aber nicht. Sie ist eine kontingente Reaktion, zum Beispiel auf Erfolg oder auf eine „ansteckende“ Idee, manchmal ist sie einfach nur Produkt eines glücklichen Zufalls. Die Konzepte Planungssicherheit und Begeisterung liegen quer zueinander. In der Strategieentwicklung sollte man Begeisterung daher bewusst als Leer- und nicht als Planstelle behandeln, das heißt nur auf sie hoffen. Wie die Liebe ist sie ein unaufgefordert vorbeikommender Gast, mehr als ihr den Stuhl hinzustellen, geht nicht. Selbst das ist, meint man es ernst damit, schwierig genug. Ein auf Dauer verwaister Stuhl darf jedoch auch nicht hingenommen werden. Es lohnt sich, einen Blick darauf zu werfen, wie man den Stuhl am besten zurecht rückt.

### Den Stuhl zurecht rücken

„Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, der uns beschützt und der uns hilft, zu leben“, heißt es in Hermann Hesses Gedicht „Stufen“. Begeisterung ist ein Ausdruck dieses Zaubers des Neuen. Wer bereit ist, sich auf Neues einzulassen, ist eher bereit, sich begeistern zu lassen und begeistert zu sein. Auf Unternehmen und Strategiearbeit übertragen heißt das, strategisch ausgerichteten „Explore“-Initiativen, die Neues erkunden, einen hohen Stellenwert zuzuerkennen. Sie können der Schlüssel zu Begeisterung sein, setzen aber zugleich ein gewisses Maß an Begeisterungsfähigkeit voraus. Aus unserer Praxis wissen wir, dass Interventi-

onen wie „Seitenwechsel“ oder „Learning Journeys“ solche Impulse sein können. Beim „Seitenwechsel“ tauschen Mitarbeiter den eigenen gegen einen völlig fremden Kontext. Das setzt sie von den Mustern des eigenen Alltags frei und schafft Bewusstsein für andere Praktiken und ein tieferes Verständnis für Handlungszusammenhänge. „Learning Journeys“ basieren auf der Idee, sich durch intensiven Dialog und Auseinandersetzung mit anderen Organisationen, die zu eigenen strategischen Kernfragen interessante Antworten erarbeitet haben, anregen zu lassen. Das hilft, die eigenen Fragen neu zu deuten, sich anders zu erkennen, und führt alternative Lösungsansätze vor Augen. Ein derartiges Projekt bei der KWS Saat AG führte zu fünf im Unternehmen richtungsweisenden, strategischen Innovationsinitiativen. Dabei zeigte sich auch, dass „Explore“ nicht nur Begeisterung frei-, sondern auch voraussetzt. Sie übernimmt die Rolle eines emotionalen Vertrauensvorschusses und erleichtert es, die ersten Schritte ins Unbekannte zu setzen. Fehlt sie gänzlich, stehen die Chancen für die Entwicklung von Neuem nicht gut.

### „To get in the groove“

Begeisterung entsteht, wie Neues auch, ganz oft aus Interaktion und Verbindung mit anderen. Wie Forschungen zum Thema „Flow“ zeigen, kann sich dieser Zustand auch allein einstellen, etwa bei Solisten oder bei Chirurgen. Die begeisternden Settings bauen aber auch in diesen Fällen auf sozialer Interaktion auf: Solisten spielen mit einem Orchester, Chirurgen operieren im Team. Musiker, vor allem jene aus der Rhythmussektion einer Band, beschreiben solche Zustände oft als „to get in the groove“ – wenn sie alle einem Rhythmus folgen, alle an diesem einen „Groove“ arbeiten und teilhaben. Wenn Gruppen „Flow“ erleben, liegt das daran, dass sie gemeinsam produktiv an einem großen Ganzen tätig sind. Unternehmen können daraus lernen, dass es wichtig ist, Organisationen als sozialen Mikrokosmos erlebbar zu machen und die Verbindung zu etwas Größerem herzustellen. Das kann zum Beispiel in Großgruppenveranstaltungen

gelingen: „Für das internationale Ausrollen unserer Strategie haben wir unsere ganze Mannschaft zusammengeholt. Neben unseren 250 Mitarbeitern hier vor Ort haben wir noch einmal so viele in den osteuropäischen Ländern. Es ging darum, das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken“, beschreibt Daniel Riedl, Mitglied des Vorstands der Immofinanz AG, die Ausgangslage einer solchen Großgruppe im Frühjahr 2012. Bei der Veranstaltung wurde sowohl inhaltlich gearbeitet, als auch bewusst ausreichend Raum zum gegenseitigen Kennenlernen gegeben. Karin Kernmayer, Head of Marketing, beschreibt die Wirkung so: „Die neue Woche hat begonnen und ich habe das Gefühl, unsere Großgruppenveranstaltung hat viel gebracht – der Spirit ist meinem Empfinden nach zurückgekehrt!“ Es ist ein Gemeinschaftsgefühl gewachsen, aus dem sich eine Begeisterung für das große Ganze entwickeln konnte. Grundlage dieser Maßnahmen war die Bereitschaft des Managements, sich im Zuge der Strategieentwicklung zu öffnen und in einen verbindenden Dialog darüber einzutreten.

### Vorbereitung trifft Gelegenheit

Strategiearbeit wird also sehr wohl das Bemühen und die Hoffnung in sich tragen, zu begeistern. Ob sich diese strategische Leerstelle letztlich füllt, steht aber nicht im Strategiepapier, sondern in den Sternen. Was Seneca für Glück reklamierte – „Glück ist, was passiert, wenn Vorbereitung auf Gelegenheit trifft“ –, gilt genauso für Begeisterung. Um die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens zu erhöhen, muss man ihr Platz schaffen und diesen Raum einladend gestalten. Dazu braucht es auch Disziplin und Arbeit, Gelegenheit zur Vergemeinschaftung und nicht zuletzt manchmal eine Portion Glück.

<sup>1</sup> Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich: Der Österreichische Arbeitsgesundheitsmonitor – Grundlagen, Ziele und Ergebnisse, Linz 2012; S. 33

<sup>2</sup> Gallup: State of the Global Workforce 2013; S. 90ff

<sup>3</sup> James March, Organization Science, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, 1991, S. 71-87

<sup>4</sup> Gallup: State of the Global Workforce 2013; S. 21f

<sup>5</sup> Spezialreport: „Enron: 10 Years On“, in: Energy Risk, November 2011; S. 23-40.

# Was darf ich hoffen? – Affekte im Wandel

**V**on Immanuel Kant haben wir drei gute Fragen: Was kann ich wissen? Was soll ich tun? Was darf ich hoffen? – Die dritte Frage ist der Auftakt unserer Betrachtung über Begeisterung im Change Management. Hier macht es nämlich, anders als bei der Strategiearbeit, durchaus Sinn, Begeisterung ganz brach liegen zu lassen, sie bewusst nicht zu bearbeiten und nur auf sie zu hoffen; und zwar als eine Auslassung, die ihre Berechtigung hat, wenn ernsthaft an den beiden verbleibenden Fragen – Was kann ich wissen? Was soll ich tun? – gearbeitet wird.

Unternehmen betreiben heute oft gleichzeitig eine Vielzahl von Veränderungsinitiativen, die sich überlappen und teilweise auch widersprechen. Das ist nicht auf Fehler in der Führung zurückzuführen, sondern oftmals eine den Turbulenzen der Märkte geschuldete Notwendigkeit. „Moving Targets“ oder „Work in Progress“ sind ein fixer Bestandteil der Anpassung an ein komplexes und teilweise chaotisches Geschäftsumfeld<sup>1</sup>. Die Auftragsklärung von Veränderungsvorhaben endet dann erst mit dem Abschluss des Projekts. Der Wandel selbst ist Alltag geworden. Begeisterung kann aber nicht Alltag sein. Sie ist eine Reaktion auf etwas, das über das Alltägliche hinausweist und ihm entkommt. Das heißt, dass Begeisterung (heute) kein fixer Bestandteil von Wandel sein kann. Dennoch kommt ihr Bedeutung zu und darf man auf sie hoffen.

## **Begeisterung verleiht Flügel ...**

Es dauert, bis ein Flugzeug abhebt. Bis solche Leichtmetallkolosse nur den Stillstand

und damit die eigene Trägheit überwinden, muss eine riesige Menge an Energie aufgebracht werden. Das Heulen der Triebwerke, die Vibrationen des Rumpfs und die Beschleunigung, die einen in den Sitz presst, vermitteln einen Eindruck davon, wie viel Aufwand dafür betrieben werden muss. Während man diesen Vorgang im Flugzeug als Passagier passiv mitverfolgen kann, bedürfen Change-Prozesse einer aktiven Involviertheit. Die Energie zur Veränderung bringen die Beteiligten selbst auf. Begeisterung ist wie kaum eine andere Emotion fähig, diese zu bündeln und freizusetzen. Es braucht aber nicht nur Energie, um Neues zu schaffen, sondern auch Mut sich darauf einzulassen. Als emotional geprägter Ausdruck von Zuversicht und Vertrauen hilft Begeisterung, die ersten Schritte zu tun, auch wenn sie mit Unsicherheit oder Angst verbunden sind. Wandel braucht Energie und Mut und Begeisterung hält beides bereit. Selbst wenn ihr Auftreten nicht plan- und einplanbar ist, sie ist wichtig für das Gelingen von Veränderung.

## **... und scheidet die Geister**

Was gerade als positiv beschrieben wurde, kann auch negative Auswirkungen haben. Begeisterung unterstützt Aktivität und hemmt gleichzeitig Reflexivität. In Veränderungsprozessen braucht es aber beides. Die Begeisterung für Neues und Wandel darf nicht uferlos sein, denn: „Die Ideologie ‚Wandel an sich hat etwas Positives‘ führt zu Idealisierung von Veränderung und erzeugt gleichzeitig auch viele blinde Flecken in Change-Prozessen.“<sup>2</sup> Die Strahlkraft des Neuen darf weder für notwendige Konti-

nuitäten und Stabilitäten, noch für intern und am Markt Erfolgversprechendes blind machen. Der Glanz des Neuen darf bisherige Erfolge, Leistungen und Veränderungen nicht schmälern. Es geht eben auch darum zu verstehen, worin alle bisher unternommenen Schritte ihre Berechtigung hatten. Gelingt das nicht, dann steigt die Chance, bei Mitarbeitern Widerstand und inneren Rückzug auszulösen. Im schlimmsten Fall führt dies zu einer Spaltung der Organisation in Veränderungsenthusiasten und Veränderungsgegner und letztlich zu einer Patt- und Blockadesituation.

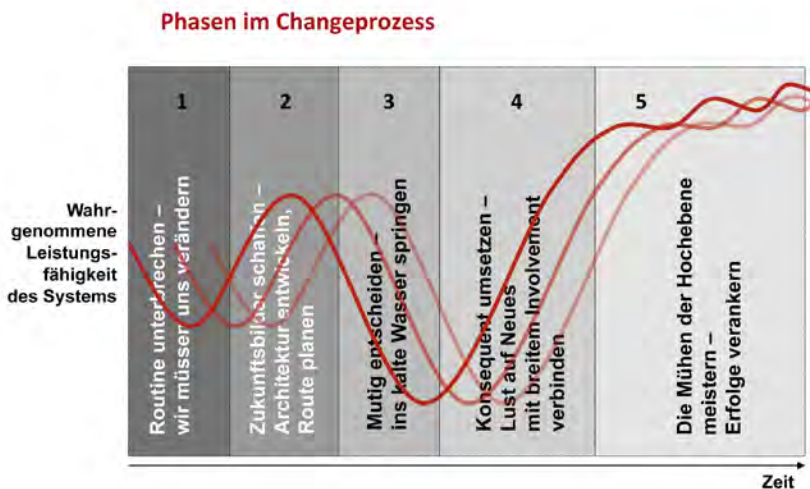
### Gut zu wissen: In welcher Phase der Veränderung stehen wir?

Wandel ist kein alles veränderndes Moment, sondern ein Prozess, der notwendigerweise mehrere Phasen und damit Zeitabschnitte durchläuft. Wir unterscheiden fünf Phasen, die in der Grafik<sup>3</sup> beschrieben werden (vgl. „Phasen im Change-Prozess“). Besonders die Phasen zwei (die Entwicklung) und vier (die Umsetzung) erfordern größere Anstrengungen der Beteiligten. Veränderung ist aber kein linearer Prozess. Hinzu kommt, dass die Phasen von den am Veränderungsprozess Beteiligten nicht synchron, sondern zeitlich versetzt durchlaufen werden, je nachdem, wie lange und intensiv sie sich schon mit den Themen der Veränderung auseinandersetzen. Topmanager, Initiatoren und direkt involvierte Mitarbeiter durchlaufen die

Abschnitte als erste. Typischerweise sind sie daher auch in ihren Emotionen weiter und daher auch ungeduldiger als das mittlere Management (2. Gruppe) und Mitarbeiter und Wertschöpfungspartner (3. Gruppe). Da diese Phasen auch emotional aufgeladen sind, kann das für Reibungen und Irritationen sorgen. Gerade in Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsphasen kann es zu großen emotionalen Diskrepanzen kommen. Während die einen euphorisiert sind, fühlen sich die anderen ernüchtert, oder umgekehrt. Es ist daher wichtig herauszufinden, wer gerade wo steht und warum. Nur so kann Verständnis für die unterschiedlichen Dynamiken entstehen – und Emotionalität von einem Hindernis in einen produktiven Faktor transformiert werden.

### Affektlogik – Does that affect me?

Wie Wolfgang Looss im Anschluss an Luc Ciompis „Affektlogik“ erklärt (siehe Video im Teil Pionierarbeit), knüpfen sich an die Interaktionen in Organisationen Affekte und an diese bestimmte Energieniveaus. Das höchste Energieniveau weist Begeisterung auf, das geringste Apathie. Im Zentrum steht die These, dass sich Organisationen (wie auch Teams und Individuen) mit vorherrschend negativen Emotionen – Trauer, Kummer, verstecktem oder offenem Ärger – nicht schlagartig in solche mit hohen Energieniveaus und neutralen oder positiven Emotionen – Interesse, Neugierde, Freude und Begeisterung – verwandeln lassen. Um eine Organisation in dieser Skala nach oben steigen zu lassen, müssen die negativen Emotionen bearbeitet werden – in erster Linie durch die konsequente Arbeit an den inhaltlichen Themen, die sie auslösen, manchmal auch direkt adressiert. Das funktioniert nicht wie bei Ballons mit heißer Luft und motivierenden Zurufen, sondern indem man die Betroffenen konsequent auf dieser „Reise durch die Emotionen“ begleitet und diese „rückwärts“ durchläuft und schrittweise aufarbeitet. Wenn in Organisationen negative Emotionen tendenziell ausgeblendet werden, steht das einer erfolgreichen Bearbeitung im Sinne der





Affektlogik im Weg, weil unterschätzt wird, was die sogenannten negativen Gefühle für das Gelingen des Veränderungsprozesses leisten, wenn sie produktiv genutzt und ihre Botschaften aufgegriffen werden. Jeder Emotion, gleichgültig ob positiv oder negativ, fällt eine Aufgabe in gelungenen Veränderungsinitiativen zu: Interesse fokussiert auf das Bevorstehende; Angst erreicht oft einen Zeitgewinn, indem sie es erlaubt, sich der Lage bewusst zu werden und ausreichend Energie für das Entstehen von Neuem zu sammeln; Ärger und Aggression setzen oder verschieben Grenzen für die eigene Identität und jene des Unternehmens; Trauer und Enttäuschung laden dazu ein, alte Verbindungen zu lösen, Abschied zu nehmen und Platz für das Neue und Unbekannte zu schaffen. Für jede dieser Emotionen gibt es spezifische Interventionsmöglichkeiten, sie zu wenden und produktiv zu bearbeiten.

### **Pacing und die hypnosystemische Perspektive**

Aus der hypnosystemischen Perspektive betrachtet, werden negative Gefühlsregungen nicht als zu überkommendes Hindernis verstanden, sondern als Kompetenz begriffen, Widerstand zu artikulieren. Trauer, Wut und Ärger lassen erkennen, dass Grenzen überschritten, oder Identitäten bedroht wurden. Diese negativ konnotierten Gefühlsregungen werden damit anders eingeordnet, in ihrer Bedeutung produktiver wahrgenommen. Mit dem Konzept des „Pacing“ hält die hypnosystemische Therapie auch ein Instrument dafür bereit, diese zu bearbeiten.

Ursprünglich geht diese Technik auf Milton Erickson, einen amerikanischen Psychiater, zurück. Frei übersetzt heißt „Pacing“ etwa „Schritt halten“, „mitgehen“ oder „Tempo angleichen“. Erickson versuchte, sich in Gesprächen seinen Klienten in Sprechgeschwindigkeit, Rhythmus, Ausdruck und Körperhaltung anzupassen, um ein besseres Verständnis zu erzielen. Auch in Bezug auf Organisationen meint „Pacing“, sich in die Welt der anderen zu begeben und deren Emotionen und Widerstände „mitzugehen“,

ohne sich damit zu identifizieren. Das daraus erwachsende Verständnis zwischen den Beteiligten schafft die Basis, um Situationen zu bearbeiten und behutsam zu verändern. Ein galoppierendes Pferd lässt sich auch nicht stoppen, indem man sich ihm in den Weg stellt. Man muss zuerst sein Tempo aufnehmen, um es dann langsam abbremsen zu können.

### **Was wir tun sollen**

Wandel braucht Engagement und Energie. Aus der Betrachtung zur Affektlogik wissen wir, dass Energie und Emotion verwoben sind. Wie kann dabei mit negativen Emotionen, die auch viel Energie freisetzen, am besten umgegangen werden? Eine Aufforderung wurde bereits besprochen: sie ernst zu nehmen, nicht zu verdrängen oder zu versuchen, sie wegzureden, sondern mit ihnen zu arbeiten. Eine zweite kann sein, positive Emotionen zu verstärken oder aufrecht zu erhalten, damit gar nicht erst so viele negative Emotionen entstehen.

Techniken wie „Storytelling“ und „Visual Thinking“ sind dafür besser geeignet als Slogans und durchgestylte Präsentationen. Sie verknüpfen Emotionen mit bildlichen oder narrativen Inhalten und machen Veränderungsprojekte und deren Notwendigkeit nachvollziehbar. Je „kleinteiliger“ Wandel in Organisationen bearbeitet wird, desto wichtiger ist, dass eine kohärente Meta-Erzählung die einzelnen Stories und Bilder zusammenhält und Ausrichtung und Selbstverständnis des Unternehmens deutlich macht. In einer solchen narrativen Klammer werden auch die bisherigen Leistungen des Unternehmens als Basis und Prägungen für die Kernidentität sichtbar. So lässt sich verhindern, dass die Begeisterung für Neues die bisherige Geschichte schmälert oder gar in Abrede stellt. Die Verbindung eines Veränderungsvorhabens mit der Meta-Erzählung des Unternehmens schafft einen nachvollziehbaren Sinn für die Dringlichkeit und Bedeutung des Wandels und damit auch das Angebot, sich diesem geplanten Wandel inhaltlich und emotional anzuschließen.

**Anleitung zum „Entgeistern“**

Begeisterung für Wandel lässt sich nicht direkt oder gar mit einer Anleitung erwirken. Mit ihrer sicheren Verhinderung verhält es sich aber anders. In Anlehnung an Paul Watzlawicks „Anleitung zum Unglücklichsein“ haben wir fünf Leitsätze formuliert, die Begeisterung in Veränderungsprojekten im Keim ersticken:

- 1) *Fragen Sie Ihre Kollegen ständig, ob sie nicht auch so von dem ganz neuen Projekt begeistert sind. Falls diese verneinen, insistieren Sie auf dessen Großartigkeit und lassen niemanden sonst zu Wort kommen.*
- 2) *Finden Sie erst einmal alles schlecht, langweilig oder überflüssig, von dem Kollegen oder Untergebene Ihnen begeistert erzählen. Oder noch besser: Nicken Sie abwesend und zeigen Sie keinerlei Reaktion, blicken Sie fest auf Ihren Bildschirm oder Ihr Handy.*
- 3) *Schweigen Sie gescheiterte Projekte komplett tot. Auch wenn viel Arbeit, Mühe und Engagement hineingeflossen sind. Das war nichts und man sollte nicht versuchen, daraus irgendetwas zu lernen oder zu übernehmen.*
- 4) *Verbreiten Sie positive Stimmung: immerzu lächeln, Sorgen mit einem „das wird schon!“ zerstreuen, beschwingt durch die Flure gehen, hier und da jemandem anerkennend auf die Schulter klopfen, Kritik wohlmeinend nickend zur Kenntnis nehmen, um sie gleich wieder zu vergessen – lassen Sie sich Ihren Flow ja nicht zerstören, schließlich sind Sie ein super Vorbild!*
- 5) *Geben Sie Ihren Veränderungsinitiativen wohlklingende Namen – auch wenn es um Mitarbeiterabbau oder andere harte Schnitte geht. Beispielsweise „Excite for the Future“, „zusammen Begeistern“, oder „mit Freude nach vorne“. Verbreiten Sie diese Slogans auf großen Bannern und verpacken Sie sie in umfangreiche PowerPoint-Präsentationen. Auch die Bildschirmschoner Ihrer Mitarbeiter bieten sich an, die Veränderungsbotschaften zu kommunizieren. Viel hilft viel. Wenn das alles nichts bringt, ist Ihre Organisation einfach unwillig.*

Sollte sich trotz der Beachtung dieser Leitsätze Begeisterung einstellen, sind wir außerordentlich an Ihrer Geschichte interessiert!

**Was, wenn nicht?**

Begeisterung ist oft einem glücklichen Zufall geschuldet. Das Gleiche gilt auch für ihr Ausbleiben. Wer sich den anderen beiden Fragen zur Begeisterung (was man wissen kann und was man tun soll) umsichtig stellt, darf aber immer auf sie hoffen. Erlebt man sie nicht, ist das in Change-Projekten kein Drama. Anders als Organisationen sind einzelne Projekte nicht darauf angewiesen. Die Leerstelle darf leer bleiben, selbst bei Erfolg. Ein gutes, zufriedenstellendes Projekt leistet auch ohne die Euphorie der Begeisterung einen wichtigen Beitrag zu Unternehmensentwicklung und -erhalt.

<sup>1</sup> Snowden, David J. / Boone, Mary E.: A Leader's Framework for Decision Making, Harvard Business Review, 11/2007; S. 68-79.

<sup>2</sup> Heitger, Barbara / Doujak, Alexander: Harte Schnitte – Neues Wachstum. Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt 2002; S. 115f.

<sup>3</sup> Heitger, Barbara / Doujak, Alexander: Harte Schnitte – Neues Wachstum. Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt 2002.

## Was man über Begeisterung im Wandel wissen kann:

- **Wandel braucht Energie** und Mut. Begeisterung ist eine Energiequelle, die beides bereithält. Sie ist als Energiequelle aber mit Vorsicht zu genießen, weil sich ihr Auftreten nicht planen lässt.
- **Begeisterung für Wandel** darf die bisherigen Leistungen der Organisation nicht schmälern und nicht blind machen für ihre operationalen Erfordernisse. Findet das keine oder nur eine zu geringe Berücksichtigung, droht eine Spaltung der Organisation in Veränderungsenthusiasten und Veränderungsgegner.
- **Veränderung läuft in Phasen ab.** Nicht alle Gruppen befinden sich immer in den gleichen Phasen und Gefühlslagen. Diese können sehr wechselhaft, extrem positiv aber auch sehr negativ sein. Es ist wichtig zu wissen, wer sich gerade in welcher Phase befindet. Das ist die Voraussetzung dafür, konkrete Maßnahmen zu erarbeiten.
- **Negative Gefühle** – vor allem Aggression – sollten als Kompetenz zum Widerstand begriffen werden. Sie zeigen wo Grenzen liegen, Identitäten bedroht sind oder Unverständnis herrscht. Um positive und produktive Gefühlslagen entstehen zu lassen, müssen zuerst negative bearbeitet werden.

# Zu Begeisterung führen? – Fragile Kontrakte und neue Verbundenheit

**W**er Begeisterung will, möchte dass alle mit Energie und ohne Vorbehalte oder Zweifel mitmachen – Commitment! Einsatz! In dieselbe Richtung! Aktion sofort! Warum wird das so oft beschworen – egal ob es nun Begeisterung, Leidenschaft oder Passion genannt wird? Es ist im Grunde nur zu verständlich, dass in Umbruchphasen, bei hoher Komplexität, Unsicherheit und knappen Ressourcen und nach jahrelanger hoher Anstrengung in vielen Unternehmen die Sehnsucht nach Begeisterung und Leidenschaft groß ist. Was kann Führung leisten, die nicht naiv „aufpeitschen“ will zu einer maximalen Sekundenbegeisterung, aber auch „Lippenbekenntnisse“ ablehnt? Führung, die also nicht instruktiv programmatisch unterwegs ist, sondern sich als aufgeklärte Führung versteht. Im Kontext von Unternehmen hat Führung die Aufgabe, das Zusammenwirken und -spiel zwischen Unternehmen und Mitarbeitern zu gestalten, auszuhandeln und die Zukunftsperspektiven beider sinnvoll zu verknüpfen. Wie kann in dieser Relation Begeisterung entstehen? Oder: wenn diese ja – wie oben beschrieben – flüchtig ist (und ihr Ernüchterung nachfolgen mag): Wie können Engagement und Commitment entstehen, die einen dauerhafteren Kern haben? Commitment und Engagement sind Resultate einer immer auch persönlichen Entwicklung und Entscheidung. Ihre Ingredienzen – und damit die Felder, wo Führung etwas dazu beitragen kann, sind:

**1) Verstehen:** Es braucht Verständnis für die gegenwärtige Situation. Welche Erwartungshaltungen knüpfen sich an diese? Wie korrespondieren diese mit den realistischen Möglichkeiten? Es geht also darum zu klären, was geleistet werden soll und was tatsächlich erreicht werden kann. Und vor allem geht es darum, den Sinn, das Anliegen zu verstehen mit Bezug zur Geschichte und zur Zukunft – also zur Identität. Sinn ist allerdings weder selbsterklärend gegeben, noch endlos gültig. Klare und beständige Kommunikation schafft Orientierung in Bezug auf die Organisation – als Meta-Erzählung über ihre Ziele und die Verbindung von Vergangenheit und Zukunft – und den eigenen Beitrag zu dieser. Das Credo ist dabei: „Tradition ist nicht die Anbetung der Asche, sondern die Weitergabe des Feuers.“ (Gustav Mahler). Die Mitarbeiter brauchen Bezugspunkte, die es ermöglichen, Sinn herzustellen und in weiterer Folge Motivation zu entwickeln. Dazu muss es möglich sein, einzelne „Episoden“ – Projekte und daraus abgeleitete Aufgaben – mit dieser Meta-Erzählung des Unternehmens in Verbindung zu setzen. Die Handlungen der Einzelnen sind dann als Triebfeder der Geschichte des gesamten Unternehmens erkennbar.

**2) Können:** Dazu braucht es Klarheit über die eigene Expertise. Um zu beurteilen was gemacht werden kann, muss klar sein auf welche Wissensvorräte und welche bisherigen Erfahrungen aufgebaut werden kann. Das heißt auch, festzustellen was fehlt, um eine Aufgabe bewältigen zu können.

**3) Dürfen:** Als Teil des „Sense-Making“ muss es für Mitarbeiter legitim sein, ihre Expertise und Einschätzungen einzubringen. Mitdenken und Mitreden muss ausdrücklich erwünscht sein. Je mehr diese Beiträge auch tatsächlich umgesetzt werden, desto sinnvoller wird Engagement erlebt. Für Aufgaben, die über das Tagesgeschäft hinausgehen, brauchen Mitarbeiter auch formale Ermächtigung, sich diesen zu widmen und dafür Verantwortung zu übernehmen.

**4) Üben:** Nicht alle nötigen Kompetenzen sind immer schon gegeben bzw. jederzeit abrufbar. Es braucht daher Möglichkeiten, anspruchsvolle Aufgaben einzuüben. Vor allem dann, wenn es sich um sich wiederholende Abläufe handelt.

**5) Wollen:** Nur wenn es keinen inneren Widerstand, zum Beispiel moralische Bedenken, gegenüber der Aufgabenstellung gibt, kann auch Lust für diese und an dieser entwickelt werden. Arbeit muss als sinnvoll erlebt werden. Und nicht alle Mitarbeiter wollen tatsächlich unternehmerisch tätig sein oder viel Verantwortung tragen – sie sehen ihre Arbeit vielleicht nur als notwendiges Übel.

#### **Arbeit wird persönlicher**

Aus den Dimensionen für motiviertes Arbeiten lässt sich auch ableiten, dass Unternehmen und Mitarbeiter nicht nur harte Währungen, wie Geld und andere konkrete Sachbezüge gegen Leistung und Zeit tauschen. Das Konzept des materiell-psychologischen Kontraktes trägt dieser Beobachtung Rechnung. Neben materiellen werden auch immaterielle Währungen gehandelt: zum Beispiel Anerkennung, Motivation und Commitment. Es beinhaltet ein ganzes Sammelsurium aus teils unausgesprochenen Erwartungen und Abmachungen bezüglich des gegenseitigen Gebens und Nehmens. Der Kontrakt geht über formalrechtliche Regelungen deutlich hinaus und bestimmt das Arbeitsverhalten und die Bindung an das Unternehmen.

Vor allem aber befindet sich dieser im Fluss: Weiche Währungen wie Sicherheit, Loyalität, Vertrauen, Handlungsspielräume, Identifikationsmöglichkeiten, unternehmerisches Denken und Handeln, sowie Lern- und Entwicklungschancen gewinnen als Währungen immer mehr an Bedeutung. Für Unternehmen reicht es nicht mehr, dass Mitarbeiter anwesend sind, um Dienst nach Vorschrift zu verrichten. Je mehr eigenverantwortliches Handeln Mitarbeitern zugestanden wird, desto größer ist der Unterschied, den sie im flexiblen Agieren des Tagesgeschäfts machen können, desto wichtiger ihr Commitment zu Veränderungsinitiativen und der Unternehmensentwicklung. „Heute werden (...) Organisationen zunehmend zu Systemen, die viel mehr als früher Emotionalität von ihren Mitarbeitern geradezu einfordern, und zwar vor allem die positiven Gefühle Begeisterung, Eigeninitiative, Mut, ja eine gewisse produktive Aggressivität.“<sup>1</sup> Die gesamte Person wird wichtiger – ihr gesamtes Wissen, Fühlen, Können und Wollen. Das heißt für Führung, sich viel stärker auf die einzelne Person zu konzentrieren; wenn das Unternehmen „den ganzen Mitarbeiter“ für seine Anliegen gewinnen will! Ein hoher Anspruch und eine große Veränderung, die Führungskräfte ebenso wie HR-Bereiche fordern wird. Nicht zuletzt geht es darum, das Talent Management neu zu denken!

#### **Kontrakte verändern sich ...**

Im Gegenzug gewinnt für Mitarbeiter ein „Arbeiten für *etwas*“ (Anliegen) gegenüber einem „Arbeiten für *jemanden*“ (Person, Marke, Unternehmen) an Bedeutung. Immer mehr Menschen wollen in ihrem Job Selbstverwirklichung und Sinnstiftung erfahren. Diese Faktoren der intrinsischen Motivation gewinnen gegenüber der extrinsischen (z.B. Entlohnung) an Bedeutung. Unternehmen suchen Mitarbeiter die bereit sind, sich als Person zu involvieren. Viele Personen suchen sich Unternehmen, wo genau das gefragt ist und ihnen ihr Engagement sinnvoll erscheint. Der materiell-psychologische Kontrakt wird anspruchsvoller und zeichnet

sich durch mehr Nähe aus. Dadurch wird er auch individueller: Die Zusammenarbeit mit Mitarbeiter A ist vielleicht völlig anders als mit Mitarbeiterin B. „Normale“ Kontrakte werden seltener.

Diese inhaltliche Veränderung der Kooperation zwischen Unternehmen und Mitarbeitern geht auch mit formalen Veränderungen einher:

– Flexibles Arbeiten: Wenn Leben und Arbeit näher aneinanderrücken, braucht es oftmals mehr Flexibilität – sowohl von Mitarbeitern als von Unternehmen – um alles unter einen Hut zu bringen. Flexible Arbeitszeiten und -orte gewinnen an Bedeutung und erleichtern etwa die Vereinbarkeit von Familie und Karriere.

– In der Zusammenarbeit gewinnen oft neue Medien und Kommunikationsmittel an Bedeutung. Das für Motivation wichtige Gefühl des „Belonging“ lässt sich aber nach wie vor am besten in face-to-face Situationen vermitteln. Per E-Mail, Online-Plattform oder Telefon ist das deutlich schwieriger.

– Kurzfristige Kooperationen: Neue vertragliche Formen der Zusammenarbeit gewinnen an Bedeutung: Teilweise bleibt diese – trotz hohem inhaltlichen Engagement – auf einzelne Projekte beschränkt.

### ... und werden fragiler

Der materiell-psychologische Kontrakt wird als ganzer nicht nur enger, sondern auch fragiler. Das gilt es genauso zu berücksichtigen, wie die Veränderungs- und Anpassungsbedürfnisse der Kontrakte im Zeitverlauf. Diese können etwa auf Seiten des Unternehmens durch strategische Neuausrichtung, Reorganisation, Downsizing oder Fusionen und auf der Seite der Mitarbeiter zum Beispiel durch eine veränderte Interessenslage oder Lebenssituation angeregt werden. Mitarbeiter zeigen mittlerweile eine größere Bereitschaft, Unternehmen zu wechseln, wenn sie ihren Vorstellungen bezüglich Inhalt und Form der Zusammenarbeit nicht gerecht werden, oder Interessen sich divergierend entwickeln.

Wenn Arbeit persönlicher wird, werden auch die Person und damit die Personalauswahl wichtiger. Die Job Description muss über Kompetenzen hinausgehen und Interessen einschließen. Um die „richtige“ Person zu finden, reichen klassische Rekrutierungsmuster und die Entwicklung von bereits vorhandenen Mitarbeitern nicht mehr aus. Das „Next Level Enterprise“ wird daher nicht mehr nur lokal nach den besten und passenden Köpfen suchen, sondern global.

Die Kosten für transnationale Zusammenarbeit sinken mit der wachsenden Vielfalt an technischen Möglichkeiten, diese zu ermöglichen.

### **Führung wird doppelt persönlicher**

Dort wo viel Schatten ist, ist auch viel Licht. Die Veränderungen des materiell-psychologischen Kontrakts stellen Führung vor neue Herausforderungen, bieten aber auch Chancen. Anliegen und Ziele des Unternehmens werden zu persönlichen Anliegen der Mitarbeiter. Wenn dann eine gemeinsame Entwicklung stattfindet, sind Menschen bereit sich auf eine Art einzubringen, die für Geld nicht oder nur partiell zu haben ist. Wer Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet, ihr schöpferisches Potenzial einzubringen, schafft eine höhere Loyalität durch gemeinsame Anliegen und Agenden und damit eine Verbundenheit, die über finanzielle Anreize hinausweist.

Wie organisiert man den steigenden Aushandlungsbedarf des zunehmend komplexeren Kontrakts zwischen Mitarbeitern und Unternehmen? Die These: Führung wird in einem doppelten Sinn persönlicher. Der Individualisierung von materiell-psychologischen Kontrakten kann nur persönlich und

nicht mit Standardroutinen begegnet werden. Ein Fördern von autonomen, intrinsisch motivierten Mitarbeitern rückt in den Vordergrund<sup>2</sup>. Die Zusammenarbeit mit diesen braucht weniger ein dichtes, feingliedriges Führungsnetz, sondern Ermutigung zur Selbstführung<sup>3</sup>. Das bedeutet gleichzeitig, dass nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Führungskräfte stärker als gesamte Person gefragt sind.

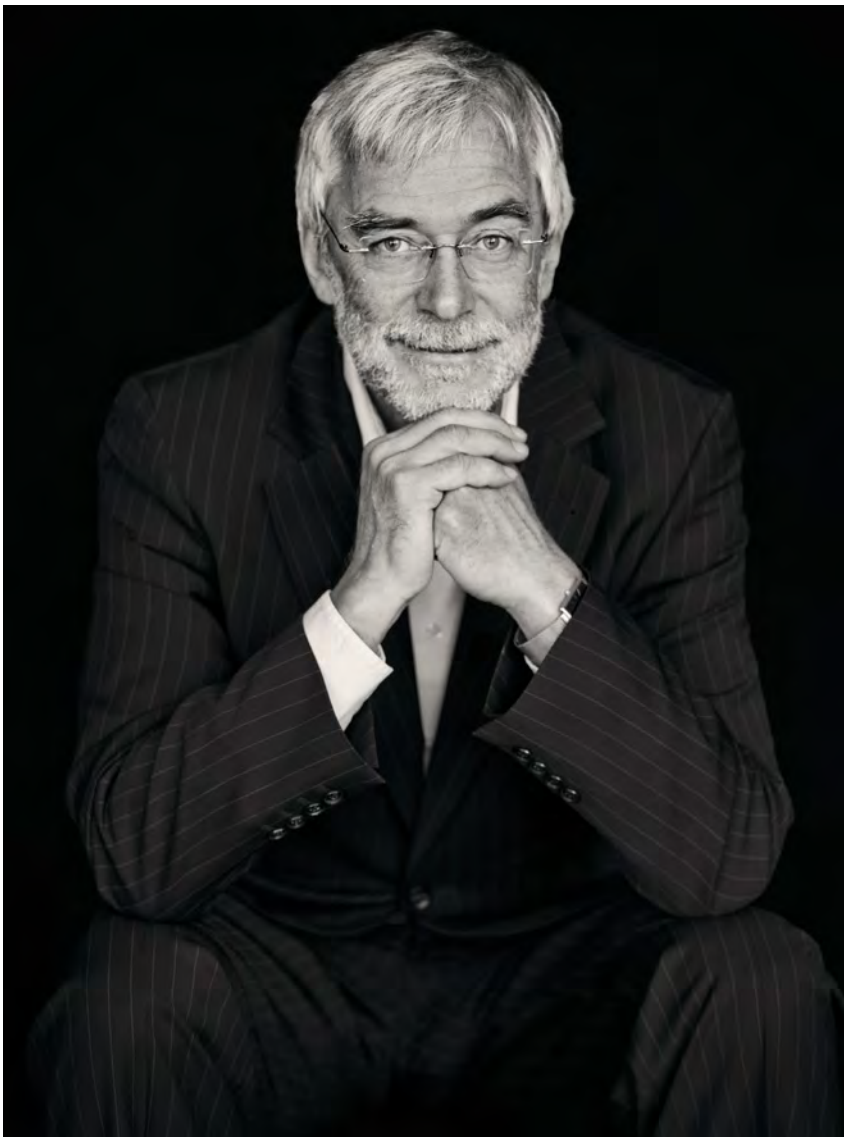
Mitarbeiter sind oft bereit, mehr als bloß Zeit in ihre Arbeit zu investieren. Auch um dieses Potential wahrzunehmen, müssen sich Führungskräfte persönlich involvieren. Gerald Hüther bringt es wie folgt auf den Punkt: „Das Gegenteil von Begeisterung ist ‚Entgeisterung‘ und die kommt immer durch andere. Sie entsteht dann, wenn ein Mensch zu einem Objekt gemacht wird“. Als Versuch einer Maxime leiten wir ab: Behandle deine Mitarbeiter so, als ob sie freiwillig kämen und jeden Tag neu zu gewinnen wären.

<sup>1</sup> Heitger, Barbara / Doujak, Alexander: Harte Schnitte – Neues Wachstum. Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt 2002: S. 118

<sup>2</sup> Rubin, Robert S. / Munz, David C. / Bommer, William H.: Leading from Within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. In: Academy of Management Journal, 48(5) 2005; S. 845-858.

<sup>3</sup> Illouz, Eva: The Culture of Management: Self-interest, Empathy and Emotional Control, in Ziegler, Rafael [Hrsgb.]: An Introduction to Social Entrepreneurship: Voices, Preconditions, Contexts. Edward Elgar Publishing, Massachusetts 2009; S. 107-133

# Begeistern statt motivieren – Ein Gespräch mit Gerald Hüther



**Gerald Hüther** ist Professor für Neurobiologie an der Universität Göttingen. Wissenschaftlich befasst er sich mit dem Einfluss früher Erfahrungen auf die Hirnentwicklung, mit den Auswirkungen von Angst und Stress und der Bedeutung emotionaler Reaktionen. Er ist Autor zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen und populärwissenschaftlicher Darstellungen. Darüber hinaus ist er in mehreren Initiativen engagiert, wie etwa „Kulturwandel in Unternehmen“, sowie „Schule im Aufbruch“, „Schulen der Zukunft“ oder „Lernwelt Österreich“, die sich der Innovation von Schule widmen.



**B**egeisterung ist in aller Munde. Tatsächlich entsteht sie aber eine Etage höher, in unserem Gehirn. Die Hirnforschung konnte mittlerweile erhellen, welche Bedeutung Begeisterung und andere Emotionen für das Leben haben und was sie im Gehirn bewirken. Der Neurobiologe Gerald Hüther hat sich Zeit genommen, uns zu erklären, wie Emotionen und Motivation zusammenhängen. Eine zentrale Einsicht lautet, dass vor allem sich wiederholende Emotionen unser Gehirn nachhaltig verändern. Er führt uns vor Augen, welche weitreichenden Konsequenzen diese Erkenntnis für die Organisation unterschiedlichster Lebensbereiche hat. Das Gespräch führten Matthias Pöll und Werner Sturmberger.

*Was ist Begeisterung und warum ist sie wichtig?*

Wir wissen aus dem Bereich der Hirnforschung, dass Menschen sich nur nachhaltig für etwas engagieren, wenn im Gehirn emotionale Zentren aktiviert werden. Nur unter diesen Bedingungen werden, neurobiologisch betrachtet, neue Verschaltungen zwischen Nervenzellen aufgebaut. Begeisterung ist eine solche emotionale Aktivierung. Sie führt dazu, dass Nervenzellgruppen im Mittelhirn aktiviert werden, die dann an den Enden ihrer Fortsätze besondere neuroplastische Botenstoffe ausschütten. Diese wirken ein bisschen wie Dünger auf das Gehirn und stabilisieren das, was man im Zustand der Begeisterung so gut hinbekommen hat. Aber diese emotionale Aktivierung lässt sich ebenso wenig erzwingen, wie die nach-

folgenden Veränderungen im Gehirn. Die neuronalen Strukturen bilden sich, wie ein sich selbst entwickelndes, netzwerkartiges System heraus. Sie können dort nichts mit irgendwelchen Methoden „hineinbauen“. Jede betreffende Person kann nur selbst ihr eigenes Gehirn konstruieren und zu Begeisterung lässt sich eben auch nur einladen.

*Gibt es alternative Formen dieser emotionalen Aufladung und warum sind sie für Unternehmen wichtig?*

Diese emotionale Aufladung kann viele Formen haben. Eine solche, für die wir im Deutschen auch einen schönen Begriff haben, heißt Hingabe, eine andere heißt Freude. Begeisterung ist eine weitere. Obwohl sie fragwürdig ist, ist sie in der Öffentlichkeit im Moment ganz gut zu verwenden. Begeisterung heißt ja immer, dass es um eine Freude geht, die etwas Überschießendes hat. Zum Beispiel: Jemanden zu lieben ist toll, aber wenn man verliebt ist, ist man auch immer etwas „drüber“. Deswegen wäre es richtiger, andere Begriffe zu verwenden, aber weder Hingabe noch Freude sind wirklich geeignet, insofern haben wir ein Begriffsproblem. Was wir meinen, ist jedoch relativ klar: Man muss eine Situation schaffen, in der Mitarbeiter sich gern bestimmten Aufgaben widmen. Sonst können sie diese Aufgaben nie meisterlich oder effizient erfüllen.

*In Ihrem Buch „Wie Kinder heute wachsen“<sup>1</sup> schreiben Sie, dass es für Kinder wichtig ist, aktive Gestaltungsmöglichkeiten zu haben, um das Erleben von Flow möglich zu machen. Lässt sich das von der Schule auch auf andere Organisationen übertragen?*

Ich glaube, wir müssen uns von der Vorstellung verabschieden, dass ein Unternehmen anders funktionieren würde, als irgendein anderer Lebensbereich – also der Sportverein, die Feuerwehr, die Schule, der Kindergarten oder die Familie. Die Frage, wie Menschen ihre Potentiale entfalten, wird überall auf die gleiche Weise beantwortet. Nur dass Unternehmen, ähnlich wie militärische Organisationen, bisher darauf noch wenig Rücksicht genommen haben. Per Befehlsgewalt und Abhängigkeit waren sie nicht darauf angewiesen, im anderen die Bereitschaft zu wecken, sich einzusetzen. Was man mit diesen alten Methoden erreicht hat, war, dass Menschen ihre Pflicht erfüllt haben, aber auch nicht mehr.

*Das reicht aber nicht mehr.*

Mit Mitarbeitern, die lediglich ihre Pflicht erfüllen, ist auf den globalen Märkten heutzutage kein Blumentopf mehr zu gewinnen. Im 21. Jahrhundert sind für moderne Betriebe Menschen wichtig, die nicht einfach nur das tun, was man ihnen sagt. Diese Mitarbeiter sollen Dinge tun und eine Haltung annehmen, die man nicht einmal für Prämien bekommen kann. Zum Beispiel Freundlichkeit im Dienstleistungsbereich zeigen, sie sollen mitdenken und kreativ sein. Das wird ein Mensch aber nur dann einbringen können, wenn er sich in seinem Kontext wohl fühlt, wenn er sich mit seiner Aufgabe und seinem Unternehmen identifizieren kann. Mit Druck und den alten Motivationsmethoden ist das nicht zu erreichen. Man braucht Mitarbeiter, die selbst bei der Sache sind, die sich mit ihrer Tätigkeit identifizieren, die intrinsisch motiviert sind, wie man das nennt. Das kann man nicht von außen anordnen.

*Was kann man denn im Positiven tun, um bei anderen eine solche Motivation zu bewirken?*

Das ist relativ einfach. Wenn im klassischen Sinne gesagt wird, wir müssen jemanden motivieren, sind damit meistens die aus dem vorigen Jahrhundert stammenden, extrinsischen Motivationsmethoden gemeint.

Heute darf man diese ganz klar beim Namen nennen: Das sind Dressurmethode. Abrichten mit Hilfe von Belohnung und Bestrafung. Diese Methoden der extrinsischen Motivation bewirken – das wissen wir mittlerweile aus Studien –, dass die intrinsische Motivation verkümmert oder ganz zugrunde geht. Deshalb benutze ich diese Floskel „ich motiviere dich“ gar nicht und werde sehr vorsichtig, wenn es jemand anderes tut. Besser wäre es, sich zu sagen: „Ich versuche den anderen einzuladen, ich versuche ihn zu ermutigen, ich versuche ihn zu inspirieren.“ Das wäre vielleicht die neue Übersetzung für das, was früher „motivieren“ hieß. Diese Herangehensweise ist auch deswegen günstig, weil damit schon gesagt ist, was zu tun ist.

*Was wäre das Gegenteil von Begeisterung?*

Begeisterung ist ein soziales Phänomen. Es ist schwierig, alleine begeistert zu sein – das versuchen ja Komiker immer wieder, Fernsehmoderatoren oder manche Vortragende. Aber das funktioniert nicht dauerhaft. Man braucht die anderen dafür. Es wäre schön, wenn wir eine Kultur entwickeln könnten, in der der eine den anderen begeistert und umgekehrt. Und um Ihre Fragen zu beantworten: Das Gegenteil von Begeisterung ist „Entgeisterung“ und auch die kommt immer durch andere. Sie entsteht immer dann, wenn ein Mensch zu einem Objekt gemacht wird, wenn er bewertet wird, wenn er dressiert wird, wenn er belohnt und bestraft wird. Wenn ihm Aufgaben zugeteilt werden und er sich als Objekt behandelt fühlt, verschwindet die Begeisterung.

*Was steht einer „Kultur der Begeisterung“, wie sie für neue Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen gebraucht wird, im Wege? Welche konkreten Herausforderungen knüpfen sich daran und mit welchen sind Sie selbst in Ihrer Arbeit konfrontiert?*

Die Schwierigkeit liegt darin, dass Menschen mit denen man in Unternehmen, Schulen und auch an der Universität zu tun hat, im Laufe ihres Lebens eine ganze Reihe ungünstiger Erfahrungen gemacht haben. Sie

sind an verschiedenen Stellen immer wieder als Objekte behandelt worden. Aus diesen Erfahrungen ist eine Haltung entstanden. Die Neurobiologen wissen ja mittlerweile, Erfahrungen, die unter die Haut gehen, werden im Frontalhirn verankert. Wenn man in ähnlichen Kontexten immer wieder die gleichen Erfahrungen macht, verfestigt sich das zu einer inneren Einstellung, einer Haltung, einer Überzeugung. Das bestimmt das ganze Denken, Fühlen, Bewerten und Handeln. Es geht also weniger darum, das Verhalten, sondern die Haltung eines Menschen zu verändern. Diese inneren Einstellungen zu verändern, ist aber enorm schwierig. Das lässt sich ja nicht unterrichten, erzwingen oder mit Belohnung und Bestrafung ändern. Sie müssen der betreffenden Person eine Gelegenheit bieten, eine neue, günstigere Erfahrung zu machen als die, die sie bisher gemacht hat und aus der diese Haltung gewachsen ist.

*Welche Ratschläge würden Sie Unternehmern/-innen und oder Managern/-innen geben, um einen Rahmen zu schaffen, in dem Begeisterung entstehen kann?*

Sie müssen versuchen, ihre Firma zu einem Ort zu machen, auf den sich die Mitarbeiter schon am Sonntagabend freuen, wenn sie am Montag wieder hingehen können. Das wird man natürlich in dieser Intensität nicht erreichen, aber man kann sich auf den Weg dahin machen. Es muss ja nicht gleich die helle Begeisterung ausbrechen. Dass man sich zumindest freut, sollte aber machbar sein. Führungskräfte können Rahmenbedingungen schaffen, innerhalb derer sich das, was sie sich wünschen, ereignet – und zwar mit hoher Sicherheit. Aber sie können das, was sie erreichen wollen – Begeisterung zu entfachen –, nicht selbst tun, das müssen die anderen machen, das muss aus ihnen selbst kommen. Es ist die Aufgabe von Führungs-

kräften für ihre Mitarbeiter, von Eltern für ihre Kinder oder von Lehrern in der Schule, einen Rahmen zu bauen, in dem andere eingeladen, ermutigt und inspiriert werden können.

*Gibt es aus der Initiative „Schule im Aufbruch“ interessante Erfahrungen in Bezug auf Organisation und Führung, die man weitergeben kann?*

Wir haben sehr intensiv versucht herauszufinden, was das Geheimnis gelungener Schulen ist. Der Fokus solcher Betrachtungen ist oft ähnlich wie in der Wirtschaft. Man denkt, es liegt an Unterrichtsmethoden oder besonderen Verfahren. Das scheint aber nicht zu stimmen und ich denke, das stimmt in der Wirtschaft auch nicht. Es sind nicht die Methoden, sondern es ist das Klima. Das war dort besonders gut, wo es gelungen ist, ein Bündnis zwischen Eltern, Lehrern, Schulleitung und Schülern zu schmieden. Das passierte oft, ohne dass sich die Schulleiter richtig darüber bewusst waren. Aus diesem festen Bündnis heraus konnten diese Gruppen gemeinsam „ihre“ Schule aufbauen. Das funktioniert, weil alle hinter dem stehen, was da gemeinsam gemacht wird. Dann wird das Ganze sinnvoll und verstehbar. Arbeiten und Lernen machen dann auch Spaß. Damit kann man in solchen Schulen tatsächlich Potential entfalten. Nicht nur individuell sondern auch in den entsprechenden Lernteams.

*Zum Abschluss: Was motiviert oder begeistert Sie denn persönlich am meisten?*

Ach, ich bin ja Biologie und das bin ich nicht ohne Grund geworden. Ich freue mich am meisten, wenn ich einen Zaunkönig draußen singen höre. Oder nein, ein Rotkehlchen, die singen viel schöner.

<sup>1</sup> Herbert Renz-Polster / Gerald Hüther: Wie Kinder heute wachsen - Natur als Entwicklungsraum. Ein neuer Blick auf das kindliche Lernen, Denken und Fühlen; Beltz 2013

# Video: Veränderungsmüdigkeit und „revolutionäre Zellen“

Durch eine Vielzahl gleichzeitiger Veränderungsprojekte werden Organisationen stark beansprucht. Gerade wenn es an Koordination mangelt, besteht die Gefahr dass sich individuelle (Mitarbeiter), partielle (Team, Abteilung) und kollektive (gesamtes Unternehmen) Rationalitäten aneinander reiben und die eingesetzte Energie wirkungslos verpufft. Einsatz ist immer auch mit Anstrengung verbunden, und wenn es keine Möglichkeit zur Regeneration gibt, führt diese zu Ermüdung. Bleibt Einsatz auch noch wirkungslos, macht sich Teilnahms- und Antriebslosigkeit breit. Im Gespräch tauschen Barbara Heitger und Wolfgang Looss Ideen und Möglichkeiten für den Umgang mit Veränderungsmüdigkeit aus.

Das Gespräch fand im Rahmen unserer Pionierwerkstatt „Next Level Change“ im September 2012 auf Schloss Ziethen bei Berlin statt.

Das Video finden Sie in unserem YouTube-Channel:  
<http://youtu.be/J76z0VcQJHM>

**Heitger Consulting GmbH**  
Schwarzspanierstraße 15/1/5  
A 1090 Wien  
T +43 1 4093646  
F +43 1 4093646-90  
E [office@heitgerconsulting.com](mailto:office@heitgerconsulting.com)  
[www.heitgerconsulting.com](http://www.heitgerconsulting.com)

Issue ist ein Medium der Heitger Consulting GmbH und direkt unter [issue.heitgerconsulting.com](http://issue.heitgerconsulting.com) zu erreichen.

Falls Sie den Issue bisher noch nicht erhalten haben, können Sie ihn unter [issue.heitgerconsulting.com](http://issue.heitgerconsulting.com) abonnieren.

Copyright by Heitger Consulting, 2013

Herausgeberin: Barbara Heitger  
Redaktion: Matthias Pöll, Annika Serfass  
Autoren: Barbara Heitger, Werner Sturmberger  
Gestaltung: Bueronardin  
Illustration: Katharina Ralser  
Technik: Alois Gstöttner  
Videos: Christan Venosa