



Neue Prozesse, alte Gewohnheiten.
Wie Sie Ihr Team wirklich mitnehmen.

www.christina-grunert.de

VERÄNDERUNGSRESISTENZ

Es gibt einen Moment, den fast jede Führungskraft kennt.

Das Projekt ist beschlossen. Die Strategie ist durchdacht. Die Präsentationen sind gehalten, die Verantwortlichkeiten verteilt und der Zeitplan steht. Es geht los.

Und tatsächlich passiert zunächst genau das, was man geplant und sich erhofft hat. Alle wirken konstruktiv. Niemand erhebt Einspruch. Die ersten Maßnahmen werden umgesetzt.

Ein paar Wochen später zeigt sich jedoch ein anderes Bild.

Die neuen Prozesse existieren.

Die alten Gewohnheiten auch.



DIE STÄRKSTE BREMSE

Die neuen Programme sind installiert. Die alten Excel Tabellen werden weiterhin gepflegt. In Schubladen liegen alte Formulare: „Nur für den Notfall.“

Fast unbemerkt hat das Team einen bemerkenswerten Kompromiss geschlossen. Nach außen scheint sich vieles verändert zu haben. Im Inneren ist erstaunlich viel beim Alten geblieben.

Vielleicht liegt darin das eigentliche Missverständnis fast aller Veränderungsprozesse.

Wir glauben, Menschen würden ihr Verhalten verändern, sobald sie von einem guten Projekt überzeugt sind. Doch wir Menschen leben nicht in Projekten. Wir leben in Erzählungen.

Jede Organisation, jedes Team, jeder Mensch erzählt sie sich ununterbrochen.

DIE KRAFTVOLLSTEN ERZÄHLUNGEN

Es sind oft kleinen Bemerkungen, die nach wenigen Sekunden vergessen scheinen und doch jahrelang nachwirken.

„Das haben wir schon öfter erlebt.“

„Warte erst einmal ein halbes Jahr.“

„Wenn es wirklich wichtig wäre, hätte man uns früher gefragt.“

Oder auch:

„Wir haben schon ganz andere Herausforderungen gemeistert.“

„Hier findet sich immer jemand, der hilft.“

„Unsere Kunden verlassen sich auf uns.“

Solche Sätze wirken unscheinbar. Tatsächlich erzählen sie die Identität einer Organisation.

Die Sätze, die die Identität eines Unternehmens ausmachen stehen selten auf der Website, im Leitbild oder im Strategiepapier. Sie fallen dort wo niemand Protokoll führt: zwischen zwei Meetings. In der Kaffeeküche. Im Flur. Diese Sätze verraten, was wir für möglich halten, wem wir vertrauen und woran wir glauben. Vor allem aber bestimmen diese Sätze, wie wir uns verhalten, wenn niemand mehr hinschaut.

Arbeiten diese kleinen, ungesehenen Erzählungen gegen einen Veränderungsprozess, scheitert er. Egal wie gut die Strategie ist. Sie scheitern daran, dass Strategien versuchen, Prozesse zu verändern, ohne die Geschichten zu verstehen, in denen diese Prozesse gelebt werden.

DAS GEHEIMNIS

Jeder erfolgreiche Veränderungsprozess beginnt mit dem Zuhören. *

Nicht höflich. Nicht “aktiv”. Nicht nebenbei. Einfach mit echtem Interesse. Mit dem Ziel, die Emotionen, Absichten und Dynamiken zu erkennen, die dem aktuellen System zugrunde liegen.

Am Anfang steht Storylistening.

Dabei sammeln wir keine Meinungen. Meinungen sind wichtig, aber sie erzählen uns vor allem, was Menschen denken. Uns interessiert zunächst etwas anderes: Wir möchten erfahren, was Menschen erlebt haben. Denn Erfahrungen zeigen, wie eine Organisation tatsächlich funktioniert.

*"Presencing: Sieben Praktiken für die Transformation des Selbst, von Unternehmen und Gesellschaft" Otto Scharmer



WER BIN ICH

Ich bin Christina Grunert und ich bin narrative Organisationsberaterin.

Ich liebe Erzählungen. Schon immer. Und schon als Schulkind entwickelte ich ein Talent zum Zuhören. Ich war diejenige, der man sein Herz ausschüttete: in der Schule, in der Ausbildung, im Studium und später im Berufsalltag.

Seit acht Jahren begleite ich Menschen, im 1:1 oder als Team, dabei ihre eigenen Geschichten als Verbündete zu sehen und die darin verborgenen Goldfäden sichtbar zu machen.

In meiner Arbeit geht es darum, vorhandene Ressourcen, Stärken und Handlungsspielräume zu erkennen und sie bewusst sowie strategisch für die Zusammenarbeit und persönliche Entwicklung zu nutzen.

www.christina-grunert.de

EINE NEUE FRAGETECHNIK

Fragen Sie einen Mitarbeitenden nicht:

„Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit?“

Bitten Sie ihn stattdessen:

„Erzählen Sie mir von einer Situation, die zeigt, wie Zusammenarbeit hier funktioniert.“

Oder:

„Wann haben Sie zuletzt gedacht: Genau deshalb arbeite ich gern hier?“

Und Sie werden sehen, plötzlich verändert sich das Gespräch. Statt Bewertungen hören Sie Erzählungen, die deutlich machen, wie das Team sich und seine Arbeit erlebt.



EIN BEISPIEL

Ein Mitarbeiter erzählt, dass mittags jeder allein unterwegs sei. Die meisten holen sich schnell etwas im Supermarkt. Eigentlich, sagt er fast beiläufig, wäre es schön, wenn es einen Ort gäbe, an dem man sich zusammensetzen könnte.

Nach einem kurzen Brainstorming ist klar: Am Ende des Flures ist ein großer heller Bereich, der nicht genutzt wird. Hier kann ein Esstisch mit ein paar Stühlen stehen. Kein großes Budget. Aber eine Veränderung mit Wirkung.

Wenige Tage später sitzen dort Menschen zusammen. Sie reden. Sie lernen sich kennen. Sie lachen. Aber das wichtigste: Die Mitarbeitenden haben eine neue Erfahrung gemacht. Sie wurden gehört.



Storydoing

DER UNTERSCHIED

Menschen verändern sich selten, weil man ihnen eine neue gute Geschichte erzählt. Sie verändern sich, weil sie eine neue Geschichte erleben. Deshalb gehört zum Storylistening immer auch Storydoing.

Mit dem Storydoing verändern sich die Geschichten, die wir erzählen. Das ist selten spektakulär oder laut. Sondern so, dass sie zum Alltag des Unternehmens passen. Denn aus neuen Erfahrungen entstehen neue Erzählungen.

- Die Kultur beginnt sich zu verändern.
- Die Herausforderungen sind weniger stressig.
- Die Verbundenheit wird gestärkt.
- Die Mitarbeitenden sind inspirierter.



Foto von [bruce mars](#) auf [Unsplash](#)

DAS "ERSTE-HILFE-KIT" BEI VERÄNDERUNGSRESISTENZ

Wenn Sie merken, dass in ihrem Unternehmen, der Widerstand so groß ist, dass der Veränderungsprozess scheitern könnte:

Legen Sie eine Strategie-Pause ein.

Wenn Sie merken, dass das Team "scheinharmonisch" zustimmt, aber nichts umsetzt, hören Sie auf, die Strategie noch einmal zu erklären. Weitere Präsentationen verstärken nur die alten Gegenerzählungen.

Beginnen Sie mit einer "Flurfunk-Analyse".

Gehen Sie bewusst dorthin, wo "kein Protokoll geführt wird": in die Kaffeeküche, in die Raucherecke oder den Flur. Notieren Sie sich nicht die Argumente, sondern die Glaubenssätze, die dort fallen (z. B. "Das haben wir schon öfter erlebt").

www.christina-grunert.de



Suchen Sie das Einzelgespräch

Vermeiden Sie die Frage nach der Zufriedenheit. Nutzen Sie die im Text erwähnte Technik: "Erzählen Sie mir von einer Situation, in der der neuer Prozess Sie behindert hat". Dies macht den Widerstand greifbar ohne Meinungen abzufragen.

Storydoing als "Quick Win" (Sofort-Maßnahme)

Was hilft ihren Mitarbeitern im Arbeitsalltag. Auch wenn es eventuell nichts mit dem eigentlichen Veränderungsprozess zu tun hat. (Der Text beschreibt das Beispiel mit dem Esstisch.) Handeln Sie sofort: Setzen Sie eine Veränderung um, die zeigt: "Ich habe zugehört".

Identifizieren Sie das "Symbol des Alten"

Was ist die "alte Excel-Tabelle" in Ihrem Unternehmen? Finden Sie eine kleine, nervige Hürde im Alltag, die nichts mit der großen Strategie zu tun hat, aber das Team täglich belastet.



Vielleicht fragen Sie sich beim Lesen gerade, welche Geschichten in Ihrer Organisation jeden Tag erzählt werden.

Noch spannender ist allerdings eine andere Frage.

Welche Geschichte möchten Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitenden in einem Jahr erzählen?

Wenn Sie darauf noch keine Antwort haben, sollten wir miteinander sprechen.

Hier gehts zu meinem Kalender

Hast du Fragen, dann schreibe an
christina@christina-grunert.de

www.christina-grunert.de