# Das limbische System als Entscheider für Veränderung

Ein hervorragendes Beispiel dafür, wie wichtig das Ansprechen des limbischen Systems für das Gelingen von Veränderung ist, beschreibt Matthias zur Bonsen in seinem Buch „Leading with life“:

*„Als Tex Gunning Mitte der 1990er Jahre in den Niederlanden die Leitung der Unox-Sparte von Unilever übernahm, stieß er auf ein Unternehmen, dessen Produktqualität den Ansprüchen der Kunden nicht genügte und auf eine Belegschaft, der die Qualität ihrer Erzeugnisse gleichgültig war. Der Marktanteil von Unox ging kontinuierlich zurück, die gesetzten Ziele wurden nicht erreicht.*

*Eines Morgens erlebte die Belegschaft eine große Überraschung: Alle 1.400 Mitarbeiter wurden gebeten, in vor dem Werksgelände wartenden Busse einzusteigen. Während der Fahrt glaubten sie an einen spontanen Besuch eines Vergnügungsparks, waren jedoch kurze Zeit später überrascht, als die Busse vor einer großen, schmucklosen Lagerhalle anhielten. Das Geheimnis wurde rasch gelüftet:*

*Die Halle war bis unters Dach gefüllt mit 3.700 Paletten, beladen mit Unox-Produkten, die der Handel wegen Qualitätsmängeln zurückgegeben hatte. Der Gestank in der Halle war penetrant, da zahlreiche Dosen und sonstige Verpackungen schadhaft waren. Dann wurden die Mitarbeiter in kleine Gruppen eingeteilt und aufgefordert die Produkte zu zählen und den Marktwert zu bestimmen, der zu diesem Zeitpunkt in der Halle vergammelte. Er belief sich auf 4,3 Millionen Euro.*

*Es handelte sich hierbei um eine simple Großgruppenaktion, die jedoch einen großen und nachhaltigen Eindruck und bewirkte, dass sich der Mitarbeiterschaft eine neue Sicht der Dinge erschloss.“*

Die emotionale Gleichgültigkeit unter den Mitarbeitern von Unox hatte erhebliche Auswirkungen auf die materielle Realität des Unternehmens. Selbstverständlich hätte Tex Gunning seinen Mitarbeitern das Problem und mögliche Lösungsideen auch per Powerpoint präsentieren können. Doch er wusste, dass die alleinige Kommunikation von Informationen und Wissen nicht ausreicht.

Der Neurowissenschaftler Antonio Damasio hat schon vor mehr als 20 Jahren gezeigt, dass unsere handlungssteuernden Entscheidungen vor allem im limbischen System auf der Basis angeborener oder im Laufe der Zeit erlernter emotionaler Bewertungen getroffen werden. Wird uns ein Thema rational präsentiert, ohne uns auch emotional zu berühren, reicht das nicht, um unsere bestehenden emotionalen Bewertungen zu verändern und damit unsere Entscheidungen und unser Verhalten zu erneuern.

Die Grundproblematik lässt sich auf eine einfache Feststellung reduzieren: Emotionen lassen sich nicht mit rationalen Mitteln erfassen und verändern. Mit anderen Worten: Veränderungsmanagement ohne Ansprache des limbischen Systems funktioniert nicht.

**Wie lässt sich das limbische System einer Organisation erreichen?**

Die ausgewählte Intervention im Fall Unox war damals äußerst unüblich, hilft uns als Story aber immer wieder, den Denkraum von Planungsgruppen für Großgruppenkonferenzen deutlich zu erweitern.

Unsere bevorzugten Hilfsmittel sind:

- **Malen, Visualisieren** → dieses Verfahren sorgt bereits im Einsatz für offenere Dialoge, die sonst bei Versprachlichung gewohnten Verzerrungen werden durch das Bild unterlaufen; mögliche Malaufträge:
  - unsere Vision
  - unsere Zusammenarbeit hier im Team
  - so nehmen wir die Kultur des anderen Althauses wahr
  - so erleben wir den Prozess der Umstrukturierung
  - unsere Road Map in die Zukunft
- **Symbole und Metaphern** → wir nutzen diese begleitend von der Einladung über die Darstellung von Themen, die Dekoration und die Erstellung von Arbeitsmaterial während der Konferenz bis zum Give Away am Ende für die Erinnerung im Alltag
  - Wolken drücken von der Decke und erzeugen ein Gefühl von Bedrohung
  - Der gemeinsame Platz wird kleiner (Räume werden von Pause zu Pause kleiner, einzelne Stühle verschwinden)
  - „Stellenabbau“ zieht vereinzelte Mitarbeiter überraschend raus auf Bühne an einen extra Tisch
  - Ein persönlicher Kompass hilft, auf Kurs zu bleiben
  - Ein eigener Stein erinnert an das Gewicht, das man persönlich in die Unternehmens-Waagschale wirft
  - Eine überdimensionale Waage lässt erleben, dass jeder sich einbringen muss, damit das Zünglein auf Gelingen zeigt
- **Musik und Rhythmus** → ganz bei sich sein und miteinander schwingen
  - Mit Hilfe der Boom Whacker (Plastikrohre unterschiedlicher Länge und Farbe)
  - Um Stimmungen in Kleingruppen wiederzugeben
  - Um einen eigenen Unternehmens-Rhythmus zu komponieren
  - Bestens geeignet bei Fusionen: beide Althäuser komponieren ihren Rhythmus und gehen dann aufeinander zu; wenn sich die Gruppen vermischen, kommt automatisch ein neuer Rhythmus zustande, der symbolisch für das neue Unternehmen stehen kann

- **Story Telling, Geschichten und Märchen** → wenn der Unternehmensleiter zum Märchenerzähler wird und die Geschichte des Unternehmens erzählt, kann man fast immer eine Stecknadel fallen hören
    - Am besten selbst geschrieben
    - nach dem Grundmuster, das Joseph Campell, Erforscher von Mythen aus aller Welt, „Die Reise des Helden“ genannt hat
    - Gerne eindrücklich unterstützt durch Bilder
    - Kurze Märchen, die die Teilnehmer am Anfang einer Konferenz oder eines Tages „aufschließen“ oder mit einem bestimmten Geist am Ende eines Tages in den Abend schicken, z.B. von Nossrat Pesseschkian
- **Theater und Film** → gerne mit vorhandenen Tools oder externen Profis, am liebsten aber selfmade
    - Planungsgruppe spielt Wettbewerber
    - Teilnehmer entwickeln 3-min-Sketche zu den heimlichen Spielregeln
    - Planungsgruppe dreht eine Interview-Folge mit Nicht-mehr-Kunden
    - Methode Film von Dr. Barbara Kamp: z.B. Bob, Dark Ages, Talks[2]
- **Erlebnisorientierte Interventionen** → gerne mit vorhandenen Tools, wenn sie wirklich zu dem passen, was gespürt werden soll, am liebsten jedoch selbst- und maßgeschneidert mit Hilfe der unternehmensinternen Planungsgruppe:
    - Trainingtools von Metalog: z.B. Kulturallye, Tower of Power, Heart Selling
    - Lernprojekte von Bernd Heckmaier: z.B. Cat’s Cradle, Blinde Nummern, Der Baum ist das Ziel
    - Alte Hüte beschriften und verbrennen
    - Sich selbst organisieren, um sich selbst zu versorgen
    - Pilgerpfad vor dem Eingang zum Konferenzsaal
    - Briefe schreiben und erhalten
    - Kabel/ Seile/ Kordeln ziehen, um Vernetzung zu spüren
    - Stellung beziehen im Spektrum möglicher Haltungen
    - Mit den eigenen Körpern eine Skulptur schaffen, die einen der neuen Leitsätze darstellt

Entscheiden für den Erfolg der Interventionen ist, dass sie anschlussfähig sind und ins Schwarze treffen. Um das sicherzustellen, empfehlen wir das Arbeiten mit einer Planungsgruppe, die bei intelligenter Zusammensetzung als Resonanzkörper für den Einsatz derartiger Interventionen hervorragend funktioniert.