

(...)

## 1.6. Säule 4: Demotivierende Anreize abbauen

Bauen Sie gezielt demotivierende Anreize ab! (s. a. Kap. 2.5)

Dabei handelt es sich vor allem um

- Negative Erfahrungen in der Vergangenheit
- Probleme mit Kollegen (Killerphrasen)
- Bestrafungen, Bedrohungen, Bestechungen statt offener Kommunikation durch Wahrnehmung und Anerkennung/Belohnung

### 1.6.1. Negative Vorerfahrungen

Haben sich einmal negative Vorerfahrungen in die Großhirnrinde der Mitarbeiter verankert, fällt es in der Regel sehr schwer, einen erneuten Projekt-Anlauf zu starten.

- Projekte, welche nicht erfolgreich zu Ende geführt werden konnten
- Projekte, welche die beabsichtigte Wirkung nicht erzielten
- Projekte, welche zum Schaden anderer Kollegen zu Ende gebracht wurden
- Persönliche Gesichtsverluste im Projektgeschehen
- Erhebliche monetäre Verluste, z. B. Fehleinschätzungen bei der Planung

Werden derartige Themen erneut als Projekt aufgenommen und in die Umsetzung gebracht sollten sie:

- Im Vorfeld ausführlich kommuniziert werden
- Mit Betroffenen mögliche Gründe für das Misslingen eruiert und Chancen des neuen Anlaufes diskutiert werden
- Verbesserungen gegenüber dem alten Prozessgeschehen transparent machen
- Lässt sich das Projekt geschickter betiteln?
- Besonderes Augenmerk dem Anreizsystem für den neuen Prozess widmen.
- Schließlich: Lassen Sie genügend Gras über den misslungenen Prozess wachsen.

Ein Beispiel:

Regionale landwirtschaftliche Produkte mit besonderen Produktionsmerkmalen weisen gegenüber konventionell produzierten Obst und Gemüse Verkaufsvorteile

auf. Sie können in der Regel höherpreisig vermarktet werden. Zu diesem Zweck fanden sich zum Abschluss eines regionalen Vermarktungsprozesses ca. 70 Vertreter des Einzelhandels, des Bauernverbandes, der Landfrauen, Landwirte, der Genossenschaft, des Fruchthandels und das moderierende Beratungsbüro zusammen. Die Presse war geladen, der Bürgermeister hielt ein Grußwort. Die Veranstaltung hatte die Aufgabe, alle Kräfte auf den bevorstehenden Kraftakt der gemeinsamen Vermarktung einzuschwören, letzte organisatorische Abstimmungen mit allen Beteiligten zu tätigen und mit diesem Votum kraftvoll den Vermarktungsprozess zu starten. Etwa zur Halbzeit der Veranstaltung stand ein Landwirt auf und kritisierte das Vorhaben. Vor Jahren sei ein Versuch in der Region namens „Grünes Kaufhaus“ erfolglos verlaufen, Beteiligte von damals säßen wieder am Tisch, beteiligte Landwirte hätten damals die Zeche bezahlen müssen, während sich andere Landwirte „ins Fäustchen“ gelacht hätten.

Es entstand in Sekundenschnelle ein Tumult. Mit Mühe sorgte der Veranstalter für Ruhe. Der Zeitpunkt für eine sachliche Diskussion der neuen Chance und der Gründe für das damalige Misslingen war verpasst. „Und wir versuchen es trotzdem erneut!“ hieß das Credo unter Schwächung der Sicherheit und Souveränität der landwirtschaftlichen Fraktion.

Infolgedessen musste in einem anstrengenden Prozess Hintergrund und Ursachen für das damalige Scheitern persönlich mit verschiedenen Beteiligten aufgearbeitet werden. So stolperte der Prozess. Niemand engagierte sich energisch bzw. investierte in die Vermarktungsstrukturen ausreichend Geld.

### 1.6.2. Probleme mit Kollegen: Clevere Antworten auf Killerphrasen

Probleme mit Kollegen äußern sich häufig in Killerphrasen.

Sie sollen Veränderungen verhindern, damit alles so bleibt, wie es ist. Beispiel Beharrung: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Mögliche Antwort: „Warum eigentlich?“ oder „Dann lass uns gemeinsam den Staub abschütteln.“

Sie beruhen auf Überlegenheitsgefühlen und sollen andere einschüchtern. Beispiel Autorität: „Wie oft muss ich das noch sagen: Das läuft so nicht!“ Mögliche Antwort: „Ein interessanter Beitrag. Vielen Dank. Lassen Sie uns jetzt wieder zum Thema zurückkommen.“

Nutzer von Killerphrasen sind intelligent und drängen anderen ihr Wissen auf. Beispiel Besserwisser: „Ich weiß schon, wie das endet.“ Mögliche Antwort: „Ein Prophet ist uns geboren.“ oder „Warum sagen Sie das jetzt an dieser Stelle?“

Sie erfolgen aus der Angst vor Veränderungen. Beispiel Bedenkenträger: „Das sollten wir lieber lassen. Wir wollen uns doch nicht die Finger verbrennen.“ Mögliche Antwort: „Im Veränderungsprozess können wir Risiken nicht ganz ausschließen.“ oder „Wir werden diesen Schritt gemeinsam wagen.“

Sie sollen aus Angst vor Fehlern Entscheidungen hinauszögern. Beispiel: „Meiner Meinung nach ist die Zeit dafür noch nicht reif.“ Mögliche Antwort: „Was möchten Sie genau damit ausdrücken?“ oder „Gut, dass Sie die Reife der Situation erkennen. Das unterstützt uns alle.“

Angriffs-Killerphrasen sind offene persönliche Angriffe. Beispiel: „Typisch blond!“ Mögliche Antwort: „Geht es Ihnen jetzt besser? Oder „Meinen Sie, dass Ihre Killerphrase uns hier weiterbringt?“

Killerphrasen sollen verunsichern, verletzen, Hilflosigkeit und Aggressionen auslösen und frustrieren. Die möglichen Antworten können gruppiert werden.

- Fragen und Gegenfragen formulieren
- Ignorieren der Phrase
- Absichtliches Missverstehen
- Wechsel auf eine Metaebene

Killerphrasen zwingen dazu, sich mit dem Gegenüber oder der Gruppe im Widerstand auseinanderzusetzen. Sie sind ein typisches Mittel des Widerstandes gegen Veränderungsprozesse.

Wie in allem liegt auch in den Killerphrasen eine mächtige Chance. Sie verbessern nicht nur die eigene Kommunikation. Der Widerstand zwingt dazu, sich auf das Wesentliche des Prozesses zu konzentrieren, überflüssigen Ballast abzuwerfen und die eigenen Aktivitäten qualitativ zu verdichten. Der Widerstand macht sie klüger und die Aktion besser.



**Praxistipp:** Die Widerstände als bedeutende und notwendige Kräfte in Ihrem Veränderungsprozess anzuerkennen, erhöht die Erfolgsaussichten Ihres Projektes „Mehr Energieeffizienz“ erheblich.

## Widerstand

Die zentrale Herausforderung des B.E.E. – Managers und ggf. der Leitung ist unserer Erfahrung nach der Widerstand betroffener Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen im Unternehmen. Der B.E.E. – Manager muss sich daher intensiv mit den betroffenen Gruppen auseinandersetzen und den Widerstand so gut wie möglich schon im Vorfeld identifizieren.

In diesem Kontext bieten wir Ihnen einen Glaubenssatz an: Menschen und Organisationen sind grundsätzlich konservativ.

Davon auszugehen, dass die Mitarbeiter sich freuen, wenn das Management Fusionen plant, Pläne zur Umstrukturierung entwickelt, eine neue Technologie einführt, den Arbeitsplatz neu gestaltet, die Prozesse optimiert oder die Mitarbeiter mit dem Ziel einer Veränderung der Organisationskultur oder einfach der Verbesserung der Sozialkompetenzen schult, ist falsch. Selbst wenn die angestrebte Veränderung zu einer entschiedenen Verbesserung der Situation der Mitarbeiter führt, können massive Widerstände auftreten<sup>1</sup>.

Das bedeutet, dass sich mit großer Sicherheit einige der geplanten Veränderung (und vielleicht jedem Wandel) aktiv widersetzen werden. Routinen, Gewohnheiten und liebgewonnene Verhaltensmuster haben sich wie Canyons in die Erdkruste in die Denk- und Handlungsstrukturen der Mitarbeiter eingeschliffen – vielfach über lange Zeiten. Um den erwartungsgemäß auftretenden Widerstand bei einer Veränderung langer bestehender Strukturen zu vermindern, können sehr unterschiedliche Strategien<sup>2</sup> schon zu Beginn eines Projektes zum Einsatz kommen. Im Folgenden geht es darum, den Begriff des Widerstands kurz zu skizzieren.

### *Wie äußert sich Widerstand gegen eine Veränderung oder Verbesserung?*

Er taucht in der Regel in der Deltaphase auf. Im Kap. 4.3.3 ansatzweise beschrieben kommt es zu vermehrten Unsicherheiten im Betrieb (s. Kasten) und Stress.

Stress entsteht in der Deltaphase deshalb, weil die alten Verhaltensmuster und Regeln nicht mehr gelten und auch die neuen noch nicht verankert sind.

„Bei größeren Vorhaben kann die Deltaphase möglicherweise durch vermehrte Konflikte, Vertuschungsmanöver, erhöhte Krankheitsstände, Abwertung bis zur Sabotage und eher defensiven Gefühlsäußerungen wie „Früher war alles besser“, Konzentrationsschwächen, Zurückhaltung, Konfusion und Verlust an Zusammengehörigkeit gekennzeichnet sein.

Nicht alles muss eintreffen, vor allem nicht gleichzeitig. Aber jeder einzelne Punkt kann die Motivation des B.E.E.-Managers drücken.

Das ist wiederum eine Binsenweisheit, welche jeder Projektleiter erlebt und „durchgemacht“ hat. Jedoch empfiehlt es sich, dies im Vorfeld „auf der Rechnung“ zu haben.“

<sup>1</sup> Ausf.: Päuser, Gabi August 2005: Umgang mit Widerständen im Rahmen von geplanten Change-Managementprozessen, Hamburg: Diplomica Verlag

<sup>2</sup> ebenda

*In welchen Phasen verläuft Widerstand?*

Die nächste Abbildung verdeutlicht eindrucksvoll, dass Widerstand eine zeitliche Komponente aufweist. Die spezielle Ausprägung ist nicht auf jeden Betrieb anwendbar.

Das Veränderungsteam (Change Agent oder B.E.E. – Manager) mit dem geringsten Widerstand bzw. der größten Veränderungsbereitschaft wird durch einbezogene Mitarbeiter ergänzt, die frühen Umsetzer. Beide Gruppen sind zugleich immer die kleinsten Gruppen des Prozesses. Sie umfassen jeweils ca. 1-5 % der Mitarbeiterschaft.

Im erfolgreichen Prozess folgt daraufhin eine frühe Mehrheit mit 10-30 % der Mitarbeiterschaft, also Mitarbeiter, welche mit wachem, interessierten Auge die Ziele und ersten Aktionen des Verbesserungsprozesses beobachtet haben und den Prozess unterstützen (wollen).

Die späte Mehrheit (noch einmal 10-30 %) setzt sich oft aus Uninteressierten und Demotivierten zusammen, welche „Feuer gefangen“ haben und den Prozess nach erfolgreichen Anfängen kraftvoll unterstützen.

Die Nachzügler treten als letzte Gruppe in den Unterstützerkreis des Verbesserungsprozesses.

Die Gruppen sind nicht immer deutlich voneinander zu unterscheiden. Es gibt außerdem Anteile des Widerstandes, welche nicht in den Verbesserungsprozess eintreten. Die genannten Gruppen umfassen in der Regel also nicht 100 % der Mitarbeiterschaft. Der Prozess kann außerdem im Bereich der frühen Mehrheit zum Stillstand kommen, so dass die späte Mehrheit gar nicht oder wesentlich später, vielleicht sogar nach einer Unterbrechung erst zutritt.

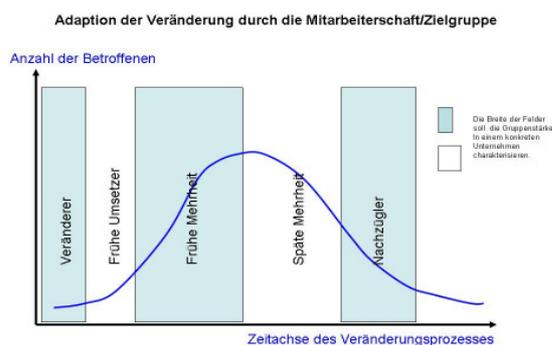


Abb.: Adaption der Veränderung durch die Mitarbeiterschaft  
(...)



**Inhalt**

**ZUSAMMENFASSUNG .....6**

**1 EINFÜHRUNG .....7**

**1 GUT MOTVIERT IST HALB GEWONNEN .....8**

**1.1 Die Eigenmotivation des Energieeffizienzmanagers .....8**

**1.2 Motivation und Einbindung weiterer Kollegen..... 11**

1.2.1 Zwei Beispiele:..... 11

1.2.2 Was können „wichtige“ Kollegen leisten?..... 12

**1.3 Säule 1: Grob die Bedürfnisse analysieren..... 12**

1.3.1 Team oder Unterstützernetzwerk? ..... 12

1.3.2 Eine kleine Übung ..... 13

**1.4 Säule 2: Ziele und Aufgaben gemeinsam mit den Kollegen festlegen..... 13**

**1.5 Säule 3: Kollegen fordern ..... 15**

1.5.1 Motivationskiller ..... 15

1.5.2 Ideen der Kollegen abfischen..... 15

**1.6 Säule 4: Demotivierende Anreize abbauen ..... 20**

1.6.1 Negative Vorerfahrungen..... 20

1.6.2 Probleme mit Kollegen: Clevere Antworten auf Killerphrasen..... 21

1.6.3 Offene Kommunikation statt Bestrafung, Bedrohung, Bestechung ..... 22

**2 WAS SIND GRUNDZÜGE DES VERBESSERUNGSPROZESSES „MEHR ENERGIEEFFIZIENZ“ ..... 24**

**2.1 Worum geht es?..... 24**

**2.2 Ein bisschen Management-Philosophie ..... 25**

2.2.1 Das B.E.E. Modell..... 25

2.2.2 Wie sieht die Praxis aus?..... 28

**2.3 Grundsteine des Verbesserungsprozesses ..... 29**

2.3.1 Erfassung des Ist-Zustands..... 30

2.3.2 Festlegen eines Soll-Zustands..... 33

2.3.3 Deltaphase ..... 33



2.3.4	Unterstützung durch Arbeitsblätter .....	35
2.3.5	Rollen und ihre Verantwortungen .....	36
2.3.6	Vom Umgang mit Problemen .....	41
2.3.7	Risikomanagement: Versicherung gegen die blinden Flecken .....	43
2.3.8	Beispiel aus der Praxis: Risiken durch Blinde Flecken .....	50
<b>2.4</b>	<b>Der Weg zur guten Lösung: Lösungsideen sammeln, bewerten und entscheiden .....</b>	<b>50</b>
<b>2.5</b>	<b>Maßnahmen ableiten, vereinbaren und umsetzen .....</b>	<b>51</b>
2.5.1	Maßnahmen ableiten .....	51
2.5.2	Maßnahmen vereinbaren .....	51
2.5.3	Maßnahmen umsetzen .....	51
<b>2.6</b>	<b>Erfolg prüfen. Erfolge feiern. ....</b>	<b>51</b>
<b>2.7</b>	<b>Phasenübergänge: Ein verstecktes Prozessrisiko .....</b>	<b>51</b>
<b>3</b>	<b>WELCHE INSTRUMENTE UNTERSTÜTZEN DAS FUNKTIONIEREN DES KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNGSPROZESSES? .....</b>	<b>54</b>
3.1	Das Kommunikationssystem .....	54
3.2	Das System des Lernens .....	55
3.3	Das Belohnungssystem .....	56
<b>4</b>	<b>VERANKERUNG: WIE FUNKTIONIERT DAS? .....</b>	<b>56</b>
<b>4.1</b>	<b>Instrumente zur Verankerung .....</b>	<b>57</b>
4.1.1	Visionen, Leitbilder, Politik .....	57
4.1.2	Verstetigte Information .....	57
4.1.3	Personalisierung des BEE-Managers .....	58
4.1.4	Beteiligung und Einbindung der Mitarbeiter .....	58
4.1.5	Firmenaustausch und Kooperationen .....	58
4.1.6	Normierung .....	59
4.1.7	Veränderung der Unternehmenskultur .....	59
4.1.8	Aufbau eines Kennzahlensystems .....	59
<b>5</b>	<b>WERKZEUGE FÜR DAS ENERGIEEFFIZIENZ-CONTROLLING .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1</b>	<b>Kennzahlen und Indikatoren .....</b>	<b>60</b>
<b>5.2</b>	<b>Footprints und Benchmarks .....</b>	<b>60</b>



5.2.1	Was ist ein Benchmark? Was macht man damit? .....	60
5.2.2	Was ist ein Footprint? Was macht man damit? .....	61
5.3	<b>Darstellung von Kostensenkungspotenzialen .....</b>	<b>61</b>
5.4	<b>Das B.E.E. Energiedaten-Werkzeug .....</b>	<b>61</b>
5.5	<b>Die B.E.E. Arbeitsblätter .....</b>	<b>61</b>
5.6	<b>Controlling-Systeme .....</b>	<b>62</b>
6	<b>BETRIEBLICHE ENERGIEMANAGEMENTSYSTEME.....</b>	<b>63</b>
6.1	<b>Einführung.....</b>	<b>63</b>
6.2	<b>Das EnMS nach DIN EN 16001 .....</b>	<b>64</b>
6.2.1	Nutzen für den Betrieb .....	64
6.2.2	Rechtliche Situation (Oktober 2010).....	65
6.2.3	Anforderungen an den Betrieb .....	67
6.2.4	Einbindung in das UMS oder IMS .....	67
6.2.5	Praktische Beispiele für EnMS .....	67
7	<b>HINWEISE UND MATERIALIEN .....</b>	<b>69</b>
7.1	<b>Literatur .....</b>	<b>69</b>
7.2	<b>Internet .....</b>	<b>69</b>
7.3	<b>Gesetzliche Grundlagen.....</b>	<b>69</b>
7.4	<b>Arbeitshilfen .....</b>	<b>69</b>
8	<b>KONTROLLFRAGEN .....</b>	<b>70</b>
9	<b>REGISTER.....</b>	<b>71</b>