



Veränderungen erfolgreich durchsetzen

Interview mit Ilja Grzeskowitz

Mai 2015

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

www.mehr-fuehren.de/podcast096

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



Geropp

In Podcastfolge 53 hatte ich Ilja Grzeskowitz schon einmal zu Gast. Wir sprachen damals über die richtige Einstellung, die richtige Haltung, die richtige Attitüde, will man eine herausragende Führungskraft sein. Heute interviewe ich ihn zum Thema Veränderung. Worauf kommt es an, wenn man sich selbst verändern will und wenn man als Führungskraft Veränderungen umsetzen will oder gar muss. Wie gehe ich als Führungskraft damit um, wenn von mir gefordert wird, Veränderung zum Beispiel in meiner Abteilung anzustoßen, die ich aber gar nicht für sinnvoll erachte? Ilja Grzeskowitz ist Redner, Autor und Unternehmer. Früher war er lange angestellter Geschäftsführer im Handel und hat da diverse Erfahrungen mit Change-Programmen mitgemacht. Hier mein Gespräch mit Ilja Grzeskowitz.

Ilja, du beschäftigst dich ausgiebig mit dem Thema persönliche Veränderung. Ich finde es teilweise erschreckend, wie viele Menschen sich zwar über ihre Situation beschweren, aber dann nicht die Konsequenz ziehen und wirklich was verändern. Da wird ständig über den Job geschimpft, da wird über den Chef gemosert, aber die wirkliche Konsequenz wird nicht gezogen / also die Konsequenz sich zum Beispiel einen neuen Job zu suchen. Das machen die Leute dann doch nicht. Warum fällt es vielen Menschen denn so schwer sich zu verändern, selbst dann, wenn man wirklich unzufrieden und frustriert ist?

Grzeskowitz

Ja das ist eine wirklich / eigentlich geht es bei dieser Frage wirklich um das Eingemachte und ich kann da supergut drüber sprechen, weil, ich habe diesen Prozess ja selber hinter mir. Ich erzähle ja meine Geschichte, wie ich mich verändert habe und das war tatsächlich eigentlich ein Moment, wo ich im Stau gestanden habe, aber bis ich zu diesem Punkt gekommen bin und meinen damaligen Job gekündigt habe und mich selbstständig gemacht habe, das waren, ich schätze mal, bestimmt zwei, drei Jahre, wo ich immer wieder vor- und zurückgegangen bin und unter dem Strich geht es eigentlich immer um Angst. Das lässt sich wirklich auf Angst herunterbrechen, nämlich die Angst vor der Veränderung. Die Angst vor dem Unbekannten, weil man weiß eben nicht, was wartet da alles auf mich, und solange die Angst vor dieser

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



Veränderung vor dem Unbekannten immer noch größer ist als der Frust, bleibt man eben lieber in dem, was man kennt und selbst wenn man frustriert ist und wenn man sagt: „Oh! Der Chef da, der ist auch ganz furchtbar“ und lieber bleibt man bei dem schlechten Bekannten, als sich dem neuen Unbekannten zu stellen und da ist einfach die große Kunst und das ist beileibe nicht leicht, diese Angst zu überwinden. Weil, erst wenn die Angst davor größer ist, dass alles so bleibt, wie es ist, als sich dem Unbekannten zu stellen, dann kommt man irgendwann ins Handeln.

Geropp

Wie macht man das, dass die Angst größer wird? Ich meine, manchmal wird sie ja einfach nicht größer und bin ich gefangen in einer unschönen Situation. Also ich bin irgendwo dann, so sehe ich das bei vielen Leuten, die sind gefangen in einer Situation, sie verändern sie nicht. Sie beschweren sich.

Grzeskowitz

Ja.

Geropp

Die Angst ist anscheinend nicht groß genug, wenn ich dich richtig verstehe, besteht vielleicht eine Methode darin diese Angst für sich selbst zu vergrößern oder wie?

Grzeskowitz

Nein, das glaube ich nicht, ich glaube nicht, dass die Angst größer sein muss. Der eigentliche Trick besteht darin, wie gehe ich mit meiner Angst um. Weil, erst einmal ist es, glaube ich, wichtig, dass man sich auch eingesteht, dass man Angst haben kann und Angst haben darf, weil es hat wirklich jeder Mensch und ich kenne ganz viele "ich habe keine Angst" ist Blödsinn. Also jeder Mensch hat Ängste, manchmal sind sie kleiner, manchmal sind sie größer, aber je größer eine geplante Veränderung - ich sag mal - es macht einen Unterschied,

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



ob ich jetzt einen Monat im Job bin oder ob ich vielleicht schon dreißig Jahre das tue, da ist Angst einfach größer, aber die Kunst ist, wie gehe ich mit meiner Angst um. Lasse ich mich davon lähmen? Weil je mehr ich mich dominieren lasse und mich mit dieser Angst beschäftige, desto weniger komme ich ins Handeln oder nutze ich einfach diese Angst, um produktiv nach vorne zu gehen. Weil Angst ist ja einfach ein Signal, das ich bekomme, ich muss mich einem unbekanntem Terrain stellen. Ich muss neue Wege beschreiten, und wenn ich dann mir überlege, was wartet denn an Möglichkeiten auf mich. Wie kann ich diese Angst nutzen, um mich nach vorne antreiben zu lassen, dann habe ich diesen entscheidenden Schritt gemacht und so habe ich das damals auch hinbekommen und das ist beileibe nicht einfach, aber das ist der Weg, den man glaube ich gehen muss.

Geropp

Also wenn ich dich richtig verstehe, es geht mehr um das hin zu als um weg vom. Dass ich mich mehr darauf konzentriere, was kann denn Tolles passieren, dass mich das so fasziniert, dass ich dann die Angst in Kauf nehme.

Grzeskowitz

Exakt. Exakt. Weil diese Angst ist quasi das Signal, das wir wissen, aha jetzt stehe ich vor der Schwelle und man kann eigentlich so als Faustformel sagen, je mehr Angst wir haben, desto näher befinden wir uns eigentlich an diesem entscheidenden Durchbruch, weil die Angst ist so ein typischer Mechanismus unseres Körpers, dass es heißt, ups, jetzt passiert irgendetwas und bleibe lieber beim Alten, dass man dieses Status quo aufrechterhält. Und wenn man dann sagt: „Wo will ich denn hin, wofür tue ich das Ganze, was habe ich denn für eine Intension bei dieser Veränderung“, weil darum geht es ja im Endeffekt. Weil, warum will ich mich verändern? Und je größer dieses hinzu ist, je größer dieses Ziel ist, desto mehr bin ich dann auch bereit, mich dieser Angst zu stellen.

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



Geropp

Du sagst ja, dass du einen Weg gefunden hast, mit dem Veränderung auch gelingt. Das ist ja ein Punkt jetzt diesen Schritt zu machen, aber häufig sind es ja auch kleinere Veränderungen, die man macht und man fällt dann doch wieder in bestimmte Sachen wieder zurück, wenn es jetzt nicht gerade so der Fall ist, dass ich meinen Job kündige, sondern es ist eine andere Geschichte. Wie sieht da dein Weg aus? Also, dass man sich von der einen Sache in die andere / von der einen Seite in die andere Richtung verändern kann.

Grzeskowitz

Du hast es gut formuliert. Ich habe tatsächlich erst mal für mich einen Weg gefunden, der für mich sehr gut funktioniert, den ich aber auch schon sehr, sehr, sehr häufig multipliziert habe mit anderen Menschen und da ist es wirklich unerheblich, ob es jetzt um wirklich die großen Brocken geht oder ob es um die Alltäglichen geht und darauf kommt es ja im Endeffekt an auf diese vielen, vielen, kleinen Schritte, die wir tagtäglich nehmen. Und die große Variante habe ich ja in meinem aktuellen Buch auf fast 300 Seiten zusammengefasst. Und die Kurzversion würde ich, glaube ich, ich denke, es bedarf immer drei Säulen, die irgendwie jede Veränderung trägt im Endeffekt und je kraftvoller diese Säulen sind, desto stabiler ist auch das Endergebnis und es geht eigentlich immer, egal wie klein, egal wie groß, es geht immer mit einer Entscheidung los. Die meisten Menschen, wenn die von Entscheidungen sprechen, meinen ja gar keine wirkliche Entscheidung. Die machen so eine Art Absichtserklärung und da kommt dann meistens, schwingt dann so mit, wäre ganz schön, wenn es funktioniert und wäre nett, wenn es klappt, aber wenn nicht eben auch nicht. Also Entscheiden bedeutet immer sich festzulegen und sich dann auch dieser Entscheidung zu committen. Und das heißt eben auch, wenn ich mich für etwas entscheide, entscheide ich mich gleichzeitig, im gleichen Moment gegen etwas. Also wenn ich sage: „Ich möchte im Moment Karriere machen“, dann entscheide ich mich gleichzeitig vielleicht für wenig Freizeit. Wenn ich mich dafür entscheide, dass ich einen guten Körper haben will, entscheide ich mich gleichzeitig dagegen, dass ich fünfmal die Woche bei McDonalds essen kann und diese Entscheidung muss ich bereit sein

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



zu treffen mit allen Konsequenzen, die das nach sich zieht. Weil das hat eine gewisse Verbindlichkeit und je verbindlicher meine Entscheidung, desto einfacher ist es dann für mich später mich auch an dieser Entscheidung zu orientieren, meine Veränderung durchzuziehen. Also damit geht es immer los. Entscheidung treffen. Das Nächste ist, glaube ich, ich muss oder ich sollte mir vorher überlegen, wie soll denn ein mögliches Ergebnis aussehen meiner Veränderung? Warum will ich mich überhaupt verändern? Wofür will ich mich verändern? Also eben nicht ich verändere mich um der Veränderung willen, sondern was will ich am Ende raus haben? Und das kann in jedem Bereich was anderes sein, aber je klarer ich dieses Ergebnis für mich definiere, desto einfacher fällt es mir einfach auch mich auf dieses Ergebnis hinzubewegen.

Geropp

Kannst du da mal ein Beispiel für geben, bitte?

Grzeskowitz

Ja also ganz klassischer Fall. Bleiben wir mal im Unternehmenskontext. Dass ich eben nicht sage: „Ja ich möchte mich jetzt in der nächsten Zeit beruflich weiterentwickeln.“ Das ist so ein bisschen Wischiwaschi formuliert, sondern dass ich ganz klar sage: „Ich möchte gerne innerhalb der nächsten zwei Jahre Abteilungsleiter von Abteilung XY, das ist mein Ziel, das ist Ergebnis, das am Ende bei herauskommen soll.“ Und je konkreter ich das definiere, desto einfacher wird es mir fallen, auch diese Zwischenschritte zu machen, diese Meilensteine festzulegen, die auf dem Weg dahin kommen.

Geropp

Du sagtest eben aber, es ist auch wichtig dieses Wofür. Was wäre das in diesem Falle dann für denjenigen, dass er dann mehr Status hat, mehr Spaß an der Arbeit oder was wäre das Wofür?

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



Grzeskowitz

Ja das kommt dann in diesem Fall wirklich ganz drauf an. Bei dem einen kann das der Status sein. Der andere hat gerne, weil ihm Hierarchie wichtig ist, ist es einfach auch die Macht innerhalb des Unternehmens vielleicht. Beim Dritten ist es das gesteigerte Einkommen, weil dem einfach finanzielle Freiheit wichtiger ist. Es kann aber auch, was ganz häufig vorkommt, die Anerkennung sein, die man im Freundeskreis erfährt. Dass es die Anerkennung ist, die man von seinem Familienumfeld genießt. Ich glaube, das ist bei jedem anders. Es gibt auch durchaus Menschen, denen ist einfach die eigene Entwicklung so wichtig, dass sie sagen: „Die Position ist mir gar nicht so entscheidend, aber es ist der nächste Schritt auf meiner Karriereleiter und ich möchte mich permanent weiterentwickeln, deshalb gehe ich als Nächstes diesen Posten an. Als Nächstes will ich dann vielleicht Regionalleiter werden, danach was auch immer.“ Da geht es dann darum, aber diese Frage muss sich wirklich jeder für sich beantworten. Wofür tue ich das? Warum will ich mich verändern?

Geropp

Verstehe ich. Also die Entscheidung an sich das Festlegen mit voller Konsequenz. Sich das zu durchdenken. Das Zweite wäre, wofür, was ist, warum mache ich das, und zwar ich persönlich, egal, was die anderen sagen, sondern was ist mein Motivator quasi dafür und was ist das Dritte?

Grzeskowitz

Ja das Dritte ist das, woran die meisten dann wirklich auch scheitern. Du hast es kurz in einem Nebensatz angesprochen. Veränderung ist ja keine einmalige Sache, wo man sagt: „So, habe mich jetzt / am Montag habe ich mich verändert und jetzt habe ich erst einmal wieder Ruhe.“ Veränderung ist einfach, es funktioniert dann, wenn ich um eine Gewohnheit aus dem neuen Verhalten zu machen, dass man dann an den Tag legt, weil, wenn ich einmal etwas tue, bin ich / ja, sehr, sehr schnell in dieser Spirale oder in der Falle drin, dass ich wieder zurück in alte Muster ver falle. Deshalb lieber kleine Schritte machen, aber jeden Tag mich

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



einen Schritt näher auf mein wofür, auf mein Ziel zubewegen, weil dann werden irgendwann aus diesen vielen, vielen Minischritten wird ein großes Ergebnis und ich habe vor allem eine Gewohnheit draus gemacht und das ist es im Endeffekt, wo es uns wirklich später Spaß macht, wenn aus meinem neuen Verhalten so ein Automatismus geworden ist, dass ich gar nicht mehr groß drüber nachdenken muss und das ist am Anfang hart, es ist am Anfang wirklich hart, weil man immer wieder in Versuchung ist, das Alte zu machen, aber wenn man es über einen gewissen Zeitraum hinter sich hat, dann ist wirklich eine Gewohnheit draus geworden und dann fängt Veränderung auch an Spaß zu machen.

Geropp

Also es sind die drei Punkte: Entscheidung, wirklich konsequente Entscheidung. Das Zweite wofür, warum, dass ich mir persönlich wirklich darüber klar bin über meine Motivation und ich muss es irgendwie hinkriegen, dass es zu einer Gewohnheit wird, damit die Veränderung auch wirklich funktioniert.

Grzeskowitz

Exakt. Es geht ja immer um eine neue Form zu denken, zu entscheiden, zu handeln und dieses Neue muss ich halt so häufig wiederholen, dass es irgendwann die alten Muster ersetzt. Darum geht es ja im Endeffekt.

Geropp

Jetzt sieht man ja als Außenstehender häufig Leute, wo man sagt, die müssten sich verändern. Jetzt kann man aber nicht jemanden von außen verändern. Der Mensch muss es selber wollen, egal ob das im Privaten oder im Beruflichen ist. Wenn ich Führungskraft bin und sage: „Mensch ich würde dem gerne helfen, aber er muss sich von da nach da verändern. Er muss zum Beispiel pünktlicher sein, das ist wichtig für den Job" als Beispiel. Wie hilft man so jemandem aus deiner Erfahrung heraus am besten? Wie kann man sich da annähern, dass er den Wunsch verspürt sich zu ändern, ohne jetzt unbedingt extrem Druck

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



aufzubauen?

Grzeskowitz

Es ist tatsächlich, ich glaube, diese Frage ist die Frage, die mir am häufigsten nach Vorträgen von Unternehmern, von Führungskräften gestellt wird. Weil, darauf läuft es oft hinaus. Die sagen dann: „Ja ich will mich verändern, aber was mache ich denn mit meinen veränderungsresistenten Mitarbeitern? Wie kriege ich die ins Boot?“ Und ich glaube, wie so oft, geht es bei uns los. Ich glaube unser wichtigster Job als Grundlage, als Führungskraft, als Chef, als Unternehmer ist es, erst mal klare Erwartungen auszusprechen, weil daran scheitert es meiner Erfahrung nach am Häufigsten, dass die Mitarbeiter oder dass Menschen gar nicht wissen, was von ihnen erwartet wird. Dass überhaupt eine Verhaltensveränderung ansteht. Je klarer ich weiß, was von mir erwartet wird, desto leichter fällt es mir, mich diesen Erwartungen anzupassen und ich weiß, dass es natürlich unterschiedliche Führungsstile gibt. Die einen die lassen viel Freiheit, die anderen setzen enge Schranken, aber ich glaube, das Wichtige ist, dass auch innerhalb dieser Schranken dann festgelegt wird, was ist ab sofort an Veränderungen gefordert und was ist auch nicht mehr diskutabel? Je klarer das ist, desto leichter fällt es Menschen, sich daran zu orientieren. So, und wenn ich das weiß und Leute sich dann immer noch nicht verändern, dann hat es ja eigentlich nur zwei Gründe. Entweder ich kann es nicht oder ich will es nicht. Und das Können, das lässt sich relativ leicht eigentlich beheben, indem ich nämlich als Führungskraft, als Unterstützer einfach jegliche Unterstützung anbiete. Wie gesagt: „Pass mal auf, wir haben eine Veränderung vor uns und wir wollen da gemeinsam hin, und wenn dir noch irgendetwas fehlt, wenn dir Wissen fehlt, wenn dir Fähigkeiten fehlen oder sonst etwas, ich biete dir jede Unterstützung an, die du brauchst. Ich gebe dir gerne Budget für Schulung. Ich stehe dir als Feedbackgeber zur Verfügung. Ich stehe dir als Coach zur Verfügung oder engagiere externe Leute dafür.“ So und damit kriegt man die meisten Menschen. Einfach weil, nicht jeder ist auf dem gleichen Wissens- oder Erfahrungsstand und so was kann man einfach lernen. Aber trotzdem gibt es dann noch immer Leute, die kommen immer noch nicht ins Handeln, die bleiben immer noch beim Alten. Und das heißt einfach, die wollen dann einfach nicht. Und dann ist es, glaube ich,

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



extremst wichtig, dass man regelmäßig, und zwar sehr wertschätzend, aber trotzdem konstruktives Feedback diesen Leuten gibt, dass man sie immer wieder drauf anspricht und ihnen widerspiegelt, dass sie sich nicht verändern. Da muss man natürlich auch dann, gerade um im Unternehmenskontext wieder zu bleiben, natürlich auch in den Konflikt hineingehen und den scheuen Viele. Weil das ist nicht immer einfach. Man weiß, die Leute wollen nicht wirklich und für mich als Chef ist es das Einfachste, wenn ich sage: „Okay, ich lasse das einmal so, dann habe ich meine Ruhe und der hat seine Ruhe“, aber das löst ja das Problem nicht. Also ich empfehle in diesem Fall immer möglichst zeitnah auch den Konflikt zu suchen und immer und immer wieder das Feedback zu geben, "warum passiert nichts".

Geropp

Ich glaube, das ist ja auch häufig nicht böse gemeint von den Leuten. In dem Moment, wo man mit ihnen spricht, sehen sie das ja auch genauso ein. Nur wenn jemand 20 Jahre lang etwas gemacht hat, verfällt er natürlich, das geht uns ja genauso, in verschiedensten Situationen, man verfällt gerne in seine alten Gewohnheiten wieder zurück und so sehe ich das da ja eigentlich dann auch. Das heißt, deinen Punkt halte ich für ganz wichtig, ihm regelmäßig quasi dieses konstruktive Feedback zu geben und sagen: „So, wir haben doch das und das ausgemacht, jetzt hast du dich aber wieder so verhalten.“ Häufig braucht er diesen Spiegel, um dann langfristig in diese Richtung sich zu entwickeln.

Grzeskowitz

Exakt. Und natürlich ist es und das ist, glaube ich, dieses Wichtigste von allem. Ich glaube, wir selbst, ob das jetzt Unternehmen ist oder auch im persönlichen Umfeld, immer dann motivieren wir Menschen, sich zu verändern, wenn die sich an uns orientieren können. Wenn wir quasi diese Veränderung vorleben. Wenn wir quasi als wandelndes Beispiel vorangehen, wo jemand sagen kann: „Wow, wie der das gemacht hat, das finde ich klasse so. Das würde ich auch gerne machen" und das heißt einfach, wir brauchen eine Menge Energie, wir brauchen aber auch für uns eine Art, manche nennen das Vision oder irgendeine Intension, an denen sich dann andere Leute orientieren können und wenn wir das möglichst emotional

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



machen, dann sind viele, viele auch bereit mit uns diesen Weg zu gehen oder uns als Vorbild zu nehmen oder sich an uns zu orientieren und dann einfach auch von sich aus zu wollen.

Geropp

Jetzt, du warst ja lange Jahre Geschäftsführer im Handel. Also im Handelsgeschäft gibt es viele Veränderungen. Ständig. Dadurch ist das, wie auch in vielen Großunternehmen ja häufig, ein Change-Programm wechselt das Nächste ab. Das bedeutet natürlich, dass man da als Führungskraft doch immer wieder gefragt ist, weil, man soll sich dann wieder hinter diesen Change stellen. Die Mitarbeiter können es aber langsam nicht mehr hören: „Schon wieder so ein Change-Programm.“ Wie bist du damals damit umgegangen? Wie hast du deine Mitarbeiter bei jedem neuen Veränderungsprozess wieder ins Boot geholt und vor allem für mich die wichtigste Frage, wie hast du reagiert, wenn du eigentlich gesagt hast, wenn du es genauso gesehen hast und du sagst: „Ich kann den Change-Prozess nicht mehr. Wir haben hier wirklich anderes zu tun, als jetzt noch eine neue Sau durch das Unternehmen zu treiben.“

Grzeskowitz

Ja, das ist tatsächlich so. Weil häufig ist es ja / also Veränderung allgemein und natürlich auch im Handel, das Rad wird ja nicht immer neu erfunden und oftmals ist es so, ich kenne das noch aus dem Kaufhaus. Um ein Beispiel zu bringen, Wegführung. Ich glaube Ende der neunziger Jahre war ganz brandheißes Thema ein sogenannter Ertelgang. So. Das war der Erfinder. Der hat also gesagt, wenn Menschen durch ein Kaufhaus gehen, um einzukaufen, dann brauchen die eine geschwungene Wegführung, die sie in Kurven durch die Etage führt, damit die auch so ein bisschen in die Gänge mal hineingehen können. Da wurden sämtliche Kaufhäuser umgebaut auf diese geschwungene Wegführung. Drei Jahre später hat man gesagt: „Nein das ist alles komplett out, man hat jetzt herausgefunden, Kunden brauchen gerade Gänge, da können sie sich besser orientieren. Da gibt es abgeschlossene Flächen, wo man was aufbauen kann.“ Da wurde alles wieder umgeschmissen und zwei Jahre später: „Na eigentlich ist das mit diesen geschwungenen Gängen doch wieder besser.“ Also nur mal so, so

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



was haben wirklich permanent gehabt und natürlich muss man aufpassen, ich glaube, es ist wichtig, sich ein gewisses / eine Sache habe ich mir, da habe ich gebraucht für, um das mitzukriegen, nur weil man permanent neue Veränderungen anstößt, ist ja der erste Impuls zu sagen: „Na jaja dann ist wohl die erste Veränderung falsch gewesen, die haben wir wohl nicht geschafft oder da ist das Ergebnis nicht richtig gewesen“, und das ist, glaube ich, der falsche Ansatz. Weil, nur weil man permanent neue Veränderungen anstößt, heißt das noch lange nicht, dass die Alten gescheitert sind oder nicht das Ergebnis gebracht haben, aber die Zeiten ändern sich nun mal, sodass man permanent sich wandeln muss, dass man permanent sich anpassen muss und da ist, glaube ich, die große Kunst einer Führungskraft, sich selbst erst einmal diese Einstellung anzueignen, dass permanente Veränderung nichts Schlechtes ist, sondern dass es einfach eine Notwendigkeit geworden ist.

Geropp

Gut, aber die Veränderung nur des Veränderns willen, in dem schönen Kontext, den du gesagt hast, wo dann die Mitarbeiter sagen: „Aber Moment mal, wir haben jetzt schon durch diese Veränderung eigentlich 20 Prozent mehr erreicht“, als Beispiel jetzt und "jetzt sollen wir es wieder rückgängig machen oder jetzt soll etwas anders gemacht werden, lass uns doch erst einmal die Sache sauber machen.“ Also das finde ich schon verdammt schwer als Führungskraft, wenn man da in dieser Sandwichposition ist, da dann vor allem, dass, was du ja sagtest, für eine Veränderung braucht es ja auch diese Begeisterung, die kommt da auch nicht authentisch herüber. Oder?

Grzeskowitz

Ich sage noch mal ein, zwei Sätze zum Grundsätzlichen, weil genau dieses Thema, was du gerade angesprochen hast, war für mich einer der Hauptgründe, warum ich nicht länger meinen Konzern-Job ausführen wollte damals. Und zwar da habe ich am meisten daran geknabbert, Sachen umsetzen zu müssen, die meinen Werten einfach komplett konträr gegenüberstanden.

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



Geropp

Ja. Das kann ich gut nachvollziehen.

Grzeskowitz

Prinzipiell bin ich ein Riesenfan und ein Freund davon sich selbst eine Art Mindset anzueignen, selbst wenn wir, um in deinem Beispiel zu bleiben, selbst wenn wir 20 Prozent besser geworden sind, habe ich immer den Anspruch, dann würde ich gerne 25 Prozent schaffen. Und ich glaube, dieser Wille permanent sich verbessern zu wollen, der ist wichtig. Wenn man aber selber feststellt, dass man auf einem guten Weg ist und dieser Weg wird unterbrochen, nur um einen völlig unsinnigen zweiten Weg zu beschreiten, da habe ich so manchen inneren Konflikt ausfechten müssen und das ist tatsächlich nicht einfach. Also ich habe es oftmals, wenn ich das mit meinen Werten vereinbaren konnte, weil oft ist es ja so, zum Thema Handel gibt es ja unterschiedliche Meinungen und ich habe meine Meinung eigentlich zu allem immer gehabt, aber es ist ja durchaus möglich, dass Leute auch eine andere Meinung haben, und wenn es nur um unterschiedliche Meinung ging, manchmal ist es ja so, ich hätte eine Veränderung anders gemacht, aber sagen wir mal, die Unternehmensleitung hat einfach anderes entschieden oder konnte ich immer extrem gut respektieren, das konnte ich akzeptieren, weil da muss man einfach ausprobieren, was kommt am Ende dabei raus und das habe ich auch immer so kommuniziert.

Geropp

Also da hast du aber dann wirklich dahinter stehen können und hast gesagt: „Ja, das ist die.“ Du hast nicht gesagt, das ist jetzt die Meinung der Oberen, ihr wisst ja: „Hach du lieber Lutz“, sondern / ja, das ist jetzt die neue Strategie und die verfolgen wir jetzt und da standest du dann auch dahinter, wenn ich dich richtig verstehe.

Grzeskowitz

Absolut. Also ich bin da durchaus bereit andere Meinungen zu akzeptieren, weil in einem

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



Konzern ist das einfach so, dass es eben nicht nur um einen Standort geht, sondern es geht eben auch um viele und da habe ich dann eben auch nicht mich hinter den, was ja sehr einfach ist zu sagen: „Ja, die Unternehmensleitung will das, ich sehe das vollkommen anders, aber wir machen es jetzt halt mal.“ Also das habe ich dann nicht getan. Weil, da bin ich dann auch Profi genug zu sagen, das wird jetzt umgesetzt. Schwierigkeiten hatte ich dann, und zwar massive, wenn Veränderungsanweisungen kamen, die meinen Werten komplett gegenüberstanden und dann kann und konnte und so was konnte ich nie authentisch kommunizieren und da konnte ich auch nie sagen: „Das wird jetzt gemacht“, weil da habe ich so innere Konflikte gehabt und die haben mich irgendwann auch wirklich zermürbt.

Geropp

Aber das ist ja, sagen wir mal, auch ein Graubereich, wenn ich sehe, dass ein Unternehmen, wenn ich sehe, dass die Geschäftsführung eine Strategie fährt, wo ich sage: „Das führt zu extremen Entlassungen, das ist vollkommener Unsinn.“ Also in dem Sinne, selbst wenn ich jetzt meine Werte als Erstes nicht berührt werden davon, aber langfristig berührt es meine Werte, weil ich dann nämlich Leute entlassen muss, nur weil ich der Meinung bin, die Strategie ist vollkommener Unsinn. Das ist ja dann auch schon sehr kritisch, da dann noch voll hinter der Strategie zu stehen, wenn man aber genau eigentlich innerlich das Gefühl hat, und nach einem Jahr muss ich hier stehen und ich muss sagen: „Ich muss euch entlassen, weil wir diese Strategie gefahren haben“, das ist schon heftig oder?

Grzeskowitz

Ja und ich habe / also mein Endverhalten war ja damals, dass ich dann auch irgendwann gesagt habe, das ist nicht mehr mein, das kann ich nicht mehr machen und damals habe ich den Job auch gekündigt, habe mein Unternehmen gegründet, aber bevor das so war, habe ich natürlich damals versucht, so oft es geht / also wenn / solche Situationen kamen häufig vor, natürlich auch meine Meinung kundzutun und meinen Vorgesetzten und an jeder Stelle, wo es war, auch mitzuteilen, dass ich das vollkommen anders sehe und dass ich auch Alternativvorschläge hätte, ich glaube, selbst wenn man irgendeine Geschichte ablehnt, ist

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



das Falscheste, was man machen kann, einfach diese Frustrationsschiene zu wechseln, zynisch zu werden und ich sag mal, nichts mehr zu tun. Das habe ich eigentlich immer versucht, an allen möglichen Stellen meine Bedenken kundzutun, Alternativvorschläge zu machen und eben auch mal anzuregen, dass es auch andere Möglichkeiten gibt, weil das finde ich einfach, das ist man seinen Mitarbeitern auch schuldig, dass man für die kämpft, dass man für die eigenen Ideen kämpft und eben nicht alles über sich ergehen lässt und wenn das eben alles immer ins Leere ruft, dann muss man irgendwann nach diesem ganz klassischen Love a change or leave it, und wenn Changed eben nicht mehr funktioniert, dann muss man sich eben fragen, bin ich denn auch bereit, was ich vorhin gesagt habe, die Konsequenzen zu tragen.

Geropp

Ja. Das ist stimmig.

Grzeskowitz

Weiß Gott, es ist nicht einfach. Es ist weiß Gott nicht einfach.

Geropp

Ich habe mir bei diesen Sachen immer gesagt, es ist wichtig, dass man deswegen als Angestellter, egal ob ich Geschäftsführer bin oder ob ich ganz normaler Mitarbeiter bin, irgendwie versuchen muss, Optionen zu haben, mir Optionen auszudenken, damit wenn eine solche Situation ist, ich basierend auf meinen Werten, genau den Leave it machen kann. Dass ich nicht das mit dem Rücken / das Gefühl habe, ich stehe mit dem Rücken gegen der Wand und auf einmal mache ich Sachen, wo ich mir nachher nicht in die Augen schauen kann.

Grzeskowitz

Ja, dein letzter Satz ist der Entscheidende. Was bin ich bereit zu ertragen und wie kann ich mir selbst noch in die Augen gucken, wenn ich alles das, was mir heilig ist, jeden Tag aufs

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



Neue verrate. Und ich glaube, das ist eine sehr essenzielle Frage, weil, da geht es ja nicht nur um Job, da geht es ja um eine Lebensgestaltung an sich. Wie stelle ich mir überhaupt mein Leben vor? Wie wichtig sind mir Werte? Und wie unverhandelbar sind meine wichtigsten Werte, die meine Persönlichkeit stützen und ich finde es schon wichtig, sich gewisse Alternativstrategien auszudenken, damit man gegebenenfalls auch reagieren kann. Natürlich ist es immer schön, wenn man an seinem jetzigen Job, an seiner aktuellen Position das ausleben kann, aber wenn es eben nicht geht, dann glaube ich, gibt es immer Alternativen, wo man das kann und je besser man das kann, ich glaube, desto zufriedener ist man im Job, desto erfüllter ist man im Job. Und je erfüllter man in diesem Job ist, desto mehr man sich auch einbringen kann, ich bin fest überzeugt, desto besser sind auch die Ergebnisse für sich selbst, aber im Endeffekt dann auch natürlich für das Unternehmen.

Geropp

Ich würde noch mal gerne auf die Mitarbeiter zurückkommen. Wenn man jetzt wirklich so einen extremen Fall hat, wo ein Mitarbeiter sich einfach nicht anpassen beziehungsweise ändern will. Du kannst ihm mehrfach Feedback geben. Was ist deine Art der Eskalation? Wie gehst du dann weiter vor, wenn derjenige sich wirklich nicht ändert?

Grzeskowitz

Also A habe ich da und das habe ich auch lernen müssen, auch das Stichwort Fokus / also ich glaube, es gibt so bei Mitarbeitern auch eine klassische gaußsche Normalverteilung. Phi mal Daumen 20 Prozent im Team, die sind engagiert, die sind von sich aus mit einer hohen Motivation ausgestattet, die rennen immer vorweg, die ziehen die anderen mit und die habe ich versucht also immer so gut es geht laufen zu lassen, weil, die motiviert man am besten, wenn man sich so wenig wie möglich einmischt, Freiheiten lässt und die sind sowieso gut. Dann gibt es auch immer 20 Prozent, die haben innerlich gekündigt, die sind frustriert, die haben sich in Zynismus geflüchtet und nehmen diesen 20 Prozent, die dann nur noch körperlich anwesend sind und auch nicht immer, weil, viele flüchten sich ja in diese Gelbe-Schein-Strategie, gibt es halt auch immer die ganz große Mitte der Mitarbeiter, der

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



Teammitglieder, die ja mal so, mal so sind. Ein Teil davon ist höher motiviert, der andere ist weniger motiviert und da ist immer mein großes Ziel gewesen, mich auf diese Mitte zu fokussieren, zu konzentrieren und so viele von denen möglichst in die oberen 20 Prozent zu schieben. Ja und ganz klar, was macht man mit den unteren 20 Prozent, diese typischen Veränderungsresistenten? Auch da ist es glaube ich extremst wichtig, dass man, nachdem man - und das ist glaube ich entscheidend - regelmäßig auch Gespräche geführt hat und oft auch die Erwartung ausgesprochen hat, irgendwann sagt: „Passen Sie auf, wir haben uns jetzt so häufig unterhalten und Sie haben jetzt schon so und so vielen Gesprächen immer noch nichts gemacht, Sie sind veränderungsrestistent“, dann auch ganz klar mitteilen, dass von der Seite der Führungskraft die Geduld am Ende ist, dass man ab jetzt jede einzelne Möglichkeit nutzen wird, dieses Fehlverhalten zu dokumentieren und gegebenenfalls entsprechende Konsequenzen einzuleiten. Weil ich glaube, wer sich langfristig sträubt, aktiv sträubt gegen Veränderung, von dem muss man sich so schnell, wie möglich trennen, weil diese Leute können irgendwann auch ein ganzes Team mit herunterziehen und das darf man nicht zulassen.

Geropp

Ilja, abschließend meine letzte Frage, die eher ein bisschen persönlich ist, was würdest du heute als eine deiner Komfortzonen bezeichnen? Also eine Komfortzone ist etwas, wo man sich drin wohlfühlt, wo man nicht verändern möchte, obwohl man vielleicht sieht, es wäre vielleicht ganz gut / also bei der du große Schwierigkeiten hast, selbst rauszugehen ausbrechen, obwohl du weißt, dass du es eigentlich tun solltest. Und wie gehst du damit um?

Grzeskowitz

Na ja, also da gibt es tatsächlich eine ganze Menge. Also da ist, glaube ich auch / da bin ich genauso Mensch und genauso mit meinen Schwächen konfrontiert, mit meinen inneren Konflikten konfrontiert, wie jeder andere auch. Ich glaube, so die größte / weil es eigentlich die größte Auswirkung auch auf alle anderen hat, ist so eine gewisse generelle Zufriedenheit,

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



die ich ab und zu feststelle, weil, wenn man so an einem gewissen Punkt ist, wo man sagt: „Mensch, es läuft eigentlich ganz gut und die Resonanz nach Vorträgen, bei Aufträgen ist eigentlich so ganz gut.“ Man kann ja ein bisschen mal einen Gang zurückschrauben. Das stelle ich durchaus manchmal fest und da ist es wirklich / und da muss ich mich ganz, ganz häufig auch bewusst wieder daran erinnern: „Werde nicht zu zufrieden, fange an dich auch, trotz Erfolgen, immer wieder neu zu erfinden“, und das ist so meine Herausforderung, mit der ich häufig kämpfe und du hast ja gefragt, wie gehe ich damit um? Ich versuche, wenn es mir passiert, und es passiert einfach ab und an einmal, dass es mir möglichst schnell auffällt. Weil, das ist wichtig, dass man eben nicht in eine automatisierte Spirale gerät, sondern dass man das mitkriegt, dass mir das auffällt, weil dann kann ich es ändern und das versuche ich zu ändern, indem ich mich so häufig es geht möglichst neuen Ideen und Reizen aussetze. Das heißt, ich lese unglaublich gerne, unglaublich viel, und zwar nicht immer nur Fachbücher, sondern ich versuche mir Ideen aus vielen Bereichen zu holen, damit einfach auch ich mich selber herausfordere und aus jedem Buch nehme ich mindestens eine Idee mit, wo ich sage: „Wow, das teste ich jetzt einmal aus.“ Versuche immer wieder neue Menschen in mein Leben zu ziehen, die mich inspirieren, die mich fordern, weil ich finde, es gibt nichts Besseres als sich mit Menschen auseinanderzusetzen, wo man sagt: „Wow, die sind echt cool, da muss ich noch einmal eine Schuppe drauflegen, um auch gewisse Sachen zu schaffen, die die geschafft haben. Das finde ich super, supercool.“ Und was ich ja seit mittlerweile fast zwei Jahren in meine tägliche Arbeit einbaue und das ist egal, ob es jetzt um einen Vortrag geht, ob es um ein Training geht, um ein Seminar geht, mein Ziel ist es, egal, in welchem Format ich meine Botschaften so in die Welt raustrage. Ich versuche immer eine Sache zu machen, einzubauen, die ich vorher noch nie gemacht habe.

Geropp

Ah ja, okay.

Grzeskowitz

Und das ist spannend, das ist spannend, weil da kommt dann irgendwann wieder die Angst

Veränderungen erfolgreich umsetzen!

Interview mit Ilja Grzeskowitz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast096>



ins Spiel. Oh, was passiert, wenn ich das jetzt mache? Und das trotzdem zu machen, das fordert mich heraus und das sorgt eben dafür, dass ich auch ständig mich weiterentwickle und mich selber herausfordere, an diesen Herausforderungen dann auch wachsen kann.

Geropp

Das finde ich einen sehr wichtigen und schönen Tipp. Das finde ich klasse. Vielen Dank, Ilja.

Grzeskowitz

Gerne.

Geropp

Das hat mir riesen Spaß gemacht, du bist ja jetzt schon das zweite Mal bei mir im Podcast. War wieder ein Erlebnis. Vielen Dank.

Grzeskowitz

Sehr gerne.