



# Verhaltens- änderungen den Weg bahnen

Mit einem speziellen Coaching-Konzept gelang es der N-Ergie Aktiengesellschaft Nürnberg eine erfolgreiche und nachhaltige Verhaltensänderung der Vertriebsmitarbeiter zu erreichen und damit den Vertriebs Erfolg messbar zu steigern.

Von Andreas Koch, Patrik Mühlhaupt-Zoller und Wolf-Martin Erhard

● Die N-Ergie Aktiengesellschaft Nürnberg versorgt große Gebiete Nordbayerns mit Strom, Erdgas, Wasser, Fernwärme und Energie-Dienstleistungen. 2018 setzten die rund 2.600 Beschäftigten im N-Ergie-Konzern mehr als 2,8 Milliarden Euro um. Die Netzregion der N-Ergie erstreckt sich auf einer Fläche von 8.400 Quadratkilometern über große Teile Mittelfrankens sowie angrenzende Gebiete. Mit dem Konzept „Mind Basics“ der Beratungsfirma Koch, Mühlhaupt und Partner aus Freiburg gelang es, durch eine Kombination von Wissensinput und einem individuellen Online-Coaching eine erfolgreiche und nachhaltige Verhaltensänderung der Vertriebsmitarbeiter zu erreichen und damit den Vertriebs Erfolg messbar zu steigern.

## Die Ausgangssituation

Die Mitarbeiter im Vertriebsinnen- und Außendienst der N-Ergie Aktiengesellschaft werden kontinuierlich durch maßgeschneiderte Schulungsprogramme für ihre Tätigkeit vorbereitet und unterstützt. Inhaltliches Ziel der Maßnahmen ist es, in Gesprächen die Kunden fachlich kompetent und zielgerichtet zu gewinnen und zu beraten. Die Führungskräfte hatten jedoch zu-

nehmend den Eindruck, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Seminarinhalte unterschiedlich intensiv anwenden. Trotz Wiederholungen oder Transferübungen schien es bei einem Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so etwas wie „innere Barrieren“ zu geben, die auch durch Gespräche der Führungskräfte oder eigene Bemühungen nicht zu überwinden waren.

Die Erkenntnis, dass das vorhandene Potenzial nicht zur vollen Entfaltung kommt, verfestigte sich, und es stellte sich die Frage, wie dieser „Schatz“ gehoben und zielführend eingesetzt werden könnte. An den Schulungsmaßnahmen konnte es kaum liegen. Das Unternehmen arbeitet mit kompetenten Trainern zusammen und die Inhalte waren gut gewählt und passend. Die Führungskräfte entwickelten den Wunsch nach einem neuen Ansatz für diejenigen Mitarbeiter, die ihr Potenzial bis dahin noch nicht voll ausgeschöpft hatten.

„Es war uns allen klar, dass es eine nachhaltige Veränderung braucht!“, erinnert sich Heiner Kastens, Leiter Key Account. „Wie diese jedoch aussehen sollte, war ungewiss“, fügt sein Kollege, Stefan Lunz, Leiter Privat- und Geschäftskunden, hinzu. „Zudem forderte das Alltagsgeschäft sowie die Entwicklung und der Vertrieb von neuen Produkten viel Aufmerksamkeit.“

Durch eine Empfehlung wurde Wolf-Martin Erhard, Personal- und Organisationsentwickler, der N-Ergie, auf das Konzept „Mind Basics“ der Berater von Koch, Mühlhaupt und Partner aufmerksam. „Es überzeugte mich vor allem durch den neurologisch-wissenschaftlichen Zugang und die dadurch möglichen neuen Handlungsansätze. Skeptisch war ich zunächst, ob ein Online-Coaching in der Praxis wirklich wirksam sein kann“, erklärt Erhard.

## Mind Basics: Nachhaltige Veränderung in drei Stufen

Der Grundstein für das Konzept wurde in der Zusammenarbeit mit dem renommierten Neurowissenschaftler und ehemaligen Harvard-Professor Srinii Pillay gelegt. Durch die Weiterentwicklung und den alltagsorientierten Ansatz wurde die in Europa einzigartige Vorgehensweise „Mind Basics“ entwickelt, um gewünschte oder geplante Veränderungen im Arbeitsalltag erfolgreicher umzusetzen.

Jeder von uns weiß, wie schwierig es ist, sich zu verändern und zum Beispiel eigene unliebsame Verhaltensweisen abzulegen. Es ist in der Regel so wie mit den Neujahrsvorsätzen. In der ersten Woche sind die meisten noch eisern, aber schon ab der zweiten Woche geraten die Vorsätze ins Wanken, und spätestens in der dritten Woche verhält man sich, wie man es aus dem alten Jahr gewohnt ist. Dieses Scheitern hat in erster Linie mit der Arbeitsweise unseres Gehirns in Veränderungssituationen zu tun.

## Den Boden für Neues vorbereiten

Mit dem neuen Wissen und dem daraus folgenden Veränderungswunsch ist es ähnlich wie mit dem Korn, das der Bauer säen möchte. Ein guter Bauer würde niemals die Samen einfach auf das unbestellte Feld werfen. Es würde nur ein Bruchteil der Saat aufgehen und der Ertrag wäre entsprechend gering. Er weiß, dass es wichtig ist, den Boden vor der Saat zu bestellen. Auch das Gehirn muss vorbereitet werden, damit das neue Wissen eine echte Chance zur Umsetzung hat. Wie dieser Prozess des Aneignens

# Die Arbeitsweise unseres Gehirns, die uns in der Steinzeit das Überleben gesichert hat, steht uns heute in Veränderungsprozessen im Weg.

von neuen Inhalten, aber auch das Festhalten an einmal für gut befundenen Verhaltensweisen in unserem Kopf funktioniert, kann man am Beispiel des Fahrradfahrens verdeutlichen. Um dabei die Netzwerke für die Koordination aller Bewegungen stabil aufzubauen, muss unser Gehirn sich mächtig ins Zeug legen und es braucht seine Zeit dafür. Wenn die Netzwerke im Kopf dann aber gut verschaltet sind, geht Fahrradfahren wie von selbst. Auch wenn wir lange nicht mehr gefahren sind, haben wir kein Problem, uns wieder in den Sattel zu schwingen.

„Long Term Potentiation“ (LTP) ist die neurowissenschaftliche Bezeichnung für dieses Phänomen. Diese eigentlich positive Fähigkeit des Gehirns stellt jedoch eine der wesentlichen Hindernisse dar, wenn wir neue Verhaltensweisen oder Abläufe lernen und in unseren Arbeitsalltag integrieren wollen. Die alten Haltungen und Verhaltensmuster sind dank LTP gut verschaltet, laufen schnell, unbewusst und halten uns sicher in alten Bahnen. Nicht zuletzt deswegen ist die Erfolgsquote von Veränderungsvorhaben so niedrig. Darum fällt es zum Beispiel Vertriebsmitarbeitern so schwer, neue Kunden und Märkte zu akquirieren oder wirklich Neues und Innovatives zu schaffen. Das neue Wissen kann nur aufgehen, wenn der Boden für das Neue bereitet wird.

Mit den folgenden drei Stufen bereiten wir unser Gehirn für die Veränderung vor und bringen sie auf den Weg.

### Stufe 1:

Erkenntnis gewinnen – welche inneren Widerstände stehen dem Erfolg im Weg?

Wir vermitteln zu Beginn im eineinhalbtägigen Startseminar an Alltags- und Praxisbeispielen, welche eingefahrenen Automatismen, Konditionierungen und Bewertungen uns in alten Mustern festhalten und geben gleichzeitig einen Ausblick, wie man selbst



Heizkraftwerk der N-ERGIE  
Aktiengesellschaft  
Nürnberg in Sandreuth.

Einfluss auf die oft „unterbewusste“ Arbeitsweise des Gehirns nehmen kann, um Neues zu verankern.

Indem wir aufzeigen, wie unser Gehirn arbeitet, verleihen wir der Veränderung im Kopf eine nachvollziehbare „Mechanik“. Das ist besonders für jene Klienten hilfreich, die gerne „kognitiv“ unterwegs sind. Menschen, die sich also vorzugsweise auf Daten, Zahlen und Fakten verlassen und die zu rein psychologischen Konzepten eher schlecht Zugang finden.

### Stufe 2:

Widerstände managen –  
wie mache ich die Bahn frei?

Wenn man Menschen danach fragt, ob es in einer Zukunft (über die kaum etwas bekannt ist oder es nur wenig gesicherte Informationen gibt) besser oder schlechter wird, sagen rund 90 Prozent: es wird schlechter. Diese Arbeitsweise unseres Gehirns, die in früheren Epochen, zum Beispiel der Steinzeit, durchaus sinnvoll war und unser Überleben gesichert hat, steht uns heute in Veränderungsprozessen im Weg. Denn wenn wir, wie oben beschrieben, erst einmal erwarten, dass es schlechter wird, wird über Hirnareale (unter anderem die Amygdala) Schutzverhalten („aus der Steinzeit“) automatisch aktiviert. Diese bewirken in der Regel das Gegenteil zum Auffinden von innovativen und neuen Lösungen, die es in Veränderungsprozessen bräuchte. Jeder von uns hat schon erfahren, dass wir in stressbehafteten Situationen zum Beispiel dazu neigen, aggressiv zu werden oder uns zurückzuziehen. Deshalb arbeiten wir hier im zweiten Schritt im Startseminar gezielt daran, zu erkennen, wie wir wieder die nötigen Ressourcen für das Neue freisetzen zu können.

### Stufe 3:

Veränderung umsetzen – wie bleibe ich auf dem Weg und erreiche meine Ziele?

Dass Neujahrswünsche oft scheitern, ist aus neurowissenschaftlicher Sicht nicht verwunderlich. Auch hier hat unter anderem

das LTP seine Finger im Spiel. Spannend ist dabei, dass uns diese Neujahrswünsche ja nicht von außen aufgezwungen werden. Ganz im Gegenteil sind wir meist selbst zu der Erkenntnis gekommen, dass es gut für uns wäre, uns zu verändern. Wir haben also schon einen echten Nutzen erkannt und trotzdem fällt es schwer, das Neue in unseren Alltag zu integrieren. Um auf diesem Weg zu bleiben, arbeiten wir im Coaching unter anderem gezielt mit mentalen Visualisierungstechniken aus dem Spitzensport.

In dieser Phase arbeiten wir individuell mit kurzen prozessorientierten Online-Coachings. Diese dauern in der Regel circa 30 Minuten und sind ein wichtiger Baustein für die nachhaltige, persönliche Weiterentwicklung. Pro Mitarbeiter werden sieben bis zehn Termine über ein halbes bis Dreivierteljahr im Rhythmus von zwei bis drei Wochen durchgeführt.

Nachdem wir den Boden mit den ersten beiden Stufen vorbereitet haben, kann im Online-Coaching die Veränderung mit einem geringen und standortunabhängigen Aufwand gezielt in der Praxis verankert werden.

## Erfolgsfaktoren des Konzepts

Einen wesentlichen Konzeptbestandteil für den Erfolg sieht Wolf-Martin Erhard in der konsequenten Anwendung der Grundsätze für das Coaching, wie eine klare, schriftliche Zielvereinbarung zwischen Führungskraft, Coach und Mitarbeiter (Dreiecksvertrag) zu Beginn, sowie einem Zwischenfazit und einem gemeinsamen Abschluss in dieser personellen Konstellation. Je vertrauensvoller, aktiver und offener dieser Prozess von allen Beteiligten – vor allem auch den Führungskräften – gestaltet werden kann, umso höher ist die Wirkung in die betriebliche Umsetzungspraxis. Dennoch ist wichtig, das Gebot der Vertraulichkeit im Coachingprozess zu beachten, damit erste zaghafte Schritte des Coachees gegangen werden können.

Bei der Vereinbarung der konkreten Veränderungsziele ist es zudem wichtig, dass die Ziele nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ messbar sind. Die Ziele sind in der Regel ein ganz konkreter Mehrwert für die Firma, für den Teilnehmer dienen sie in erster Linie der persönlichen Entwicklung.

Durch die kontinuierliche Arbeit und die Reflexion mit dem Coach verstehen die Coachees immer besser, wie man im Alltag oft unbewusst und nicht zielführend agiert. So lernen sie, ihr Verhalten bewusster und besser zu steuern und sich gezielt auf einen Erfolgskurs zu begeben.

## Fazit: Messbare Steigerung des Vertriebs Erfolgs

Nach drei Jahren und drei durchlaufenen Gruppen mit je acht bis zehn Teilnehmern können wir als Konzeptverantwortliche ein positives Fazit ziehen. Die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter berichten über eine Vielzahl an umgesetzten Vorhaben und Zielen: Angefangen bei der Entwicklung von zunehmendem Selbstbewusstsein (zum Beispiel den Prozess mehr führen, eine Richtung vorgeben und sich klar positionieren), über ein besseres Stressmanagement, einen höheren Grad an Resilienz,

mehr Verlässlichkeit, planungsvolleres Denken und eine bessere Kommunikation nicht zuletzt auch zur Führungskraft, bis hin zu einem erfolgreicherem Umgang mit Kunden. Dies lässt sich zum Beispiel im Außendienst an der gestiegenen Anzahl von Vertragsabschlüssen pro Monat belegen oder an der gestiegenen Bereitschaft der Mitarbeiter, schneller zu entscheiden oder mutiger zu delegieren.

Auch für die eigene Führungsarbeit war die Zusammenarbeit mit den Coaches hilfreich. „Ein bisschen haben sich auch mein Blick und meine Führungsarbeit verändert, zudem konnte so manche individuelle und hilfreiche Lösung für Problemsituationen im Team gefunden werden“ lautet das Fazit der Führungskräfte. „Letztlich war es möglich, dass alle, Mitarbeiter, Führungskräfte, Coaches und Personalentwickler mit- und voneinander lernen konnten“, fassen die Beteiligten ihre Erfahrungen zusammen. Auch der Betriebsrat hat sich vom Konzept „Mind Basics“ überzeugen lassen, sodass es inzwischen über den Pilotbereich Vertrieb hinaus für das gesamte Unternehmen angeboten wird. ■



ANDREAS KOCH ist Inhaber der Beratungsgesellschaft Koch, Mühlhaupt und Partner, deren Konzepte sich auf Erkenntnisse der Hirnforschung stützen.



PATRIK MÜHLHAUPT-ZOLLER ist ebenfalls Inhaber der Beratung Mühlhaupt und Partner. Seit 2009 arbeitet er gemeinsam mit Andreas Koch als Coach in Organisations- und Veränderungsprojekten.



WOLF-MARTIN ERHARD ist Personal- und Organisationsentwickler und stellvertretender Leiter der Abteilung Personalentwicklung bei der N-ergie Aktiengesellschaft.

# HAUFE.

## DIE ZUKUNFT DER PERSONALARBEIT



ISBN 978-3-648-13259-3  
 Buch: **99,95 €** [D] | eBook: **89,99 €** [D]

Konzepte für eine zukunftsorientierte Personalarbeit und Themen wie Agilität, Arbeit 4.0, Analytics und Prozesse werden hier von Fachleuten erläutert.

Mehr als 50 Autoren aus Wissenschaft und namhaften Unternehmen wie Arvato, Bayer, Boehringer Ingelheim, Bosch, B. Braun Melsungen, Daimler, Enercity, Henkel, Klöckner, Lufthansa, Phoenix Contact, Porsche, Schmitz Cargobull, Siemens, Telefonica, Zeppelin u.v.m. liefern interessante Informationen und praktische Umsetzungshilfen.

Jetzt versandkostenfrei bestellen:  
**www.haufe.de/fachbuch**  
 0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)  
 oder in Ihrer Buchhandlung