

Leitessay: Abschied vom Change?

Sehr geehrte Wechsler, Wandler, Transformer,

Im Juni 2007 haben wir in einem Leitartikel den „Change of Change“ beschrieben. Es ging um die veränderten Rahmenbedingungen für Transformationsprozesse und um die neuen Anforderungen im Change Management. Unsere damalige Analyse ergab: Change Management hat erstens ein Aufmerksamkeitsproblem (es ist schwierig, überhaupt die Aufmerksamkeit der Beteiligten für ein Veränderungsprojekt zu bekommen) und zweitens ein Zeitproblem (es ist immer zu wenig Zeit da, um Menschen persönlich, grundsätzlich und langfristig auf „Change“ zu gewinnen).

Heute – nur zwei Jahre später – ist die große Change-Situation schon wieder eine ganz andere. Die ungeheure Geschwindigkeit, mit der sich Märkte und Unternehmen in der globalisierten Wirtschaft verändern, stellt die traditionellen Vorstellungen von Change und Change Management grundsätzlich in Frage, bis hin zur These: Es gibt den klassischen Change mit seinen typischen Verlaufphasen und mit seinem Versprechen, dass am Ende alles besser wird, gar nicht mehr. Denn wenn man heute in die großen internationalen Unternehmen schaut, ist es so:

1. Alle Unternehmen verfolgen immer mehrere, oft weitreichende, aber auch sich teilweise widersprechende Veränderungsprozesse.
2. Alle Unternehmen bemühen sich außerdem, die Change-Prozesse mit Hilfe umfangreicher Kommunikationsmaßnahmen und konsequenten Projektmanagements zum Erfolg zu führen.
3. Viele Unternehmen scheitern trotzdem in der Change-Praxis, denn sie haben ein neues, massives Problem: Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern sich heute oft schneller als die meist auf zwei bis drei Jahre angelegten Change-Projekte. Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen (Weltfinanz- und -wirtschaftskrise) oder technische Innovationen, die ganze Märkte durchrütteln, „überholen“ die innerorganisationalen Changes.

Was bedeutet es für Unternehmen, Führungskräfte, Mitarbeiter und Change Manager, wenn immer mehr Projekte von der superkomplexen, turboturbulenten Change-Realität der Märkte geradezu überrollt werden? Was heißt es, wenn groß angekündigte Ziele/Erfolge eines Veränderungsprozesses nicht mehr überprüft werden können, weil Unternehmen gezwungen sind, sich in immer kürzeren Abständen neu zu positionieren?

Vielleicht bedeutet es einfach, dass wir Abschied nehmen müssen von einem Modell der Veränderung, das viele Jahre unser Organisationsdenken und -handeln geprägt hat.

Abschied vom Ende

Das klassische Change Management umfasst alle Aufgaben, Maßnahmen, Interventionen, die eine umfassende und inhaltlich tiefgehende Veränderung in einer Organisation bewirken sollen. Es geht um die Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und natürlich um verändertes Verhalten.

Dabei gehen wir (bisher) von Change als einem Prozess in Phasen, mit Anfang und Ende aus. Diese Phasen der Veränderung sind hinlänglich von Psychologen, Soziologen und Organisationsanalytikern beschrieben.

Ein Pionier der Organisationstheorie, Kurt Lewin, etablierte das 3-Phasen-Modell vom Auftauen, Sich-Bewegen und Wieder-Einfrieren für Menschen in Veränderungsprozessen. Nach Lewin wird in der Auftauphase („unfreezing“) das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Veränderung langsam geschärft. „Unfreezing“ steht dabei für das Auftauen des „eingefrorenen“ Gleichgewichts. In der Bewegungsphase werden neue Verhaltensweisen ausprobiert, und „das große Problem“ wird in Teilprojekten gelöst.

Der veränderungswillige Mensch verlässt den Status-quo, um sich hin zu einem neuen Gleichgewicht zu bewegen. In der Wieder-Einfrierphase geht es dann um die Implementierung der gefundenen Problemlösungen, um die richtige Einstellung dazu, um das (zumindest vorläufige) Ende des Veränderungsprozesses.

Es scheint nun nötig, sich von diesem klassischen Modell des immer wieder neu zu erreichenden Gleichgewichtszustands zu verabschieden. Heute ist davon auszugehen, dass sich Unternehmen und ihre Mitarbeiter in einem dauerhaften Wandel befinden. Veränderung wäre demnach nicht mehr Veränderung in Phasen (und mit einem Ende), sondern eine permanente Adaptionsleistung. Wir haben uns beständig an die sich immer schneller verändernden Realitäten anzupassen.

Es bedarf also z.B. gar nicht mehr der Phase des „unfreezing“, in der sich die Bereitschaft für Veränderung ja langsam entwickeln soll. Menschen in Organisationen wissen heute, dass sie eigentlich immer – mindestens latent – in Hochspannung und Vorbereitung auf (die nächste) Veränderung sein müssen. Was man ihnen allerdings noch viel eher und besser erklären könnte, ist: wie das gerade aufgelegte Veränderungsprojekt zum permanenten Wandlungsprozess des Unternehmens passt. Eine spannende Aufgabe für Change Manager neuen Typs.

(Das alles heißt übrigens nicht, dass es im Sinne eines effizienten Projektmanagements nicht gut und wirkungsvoll ist, sich mit Ausgangssituationen, Zielzuständen und Phasen zu beschäftigen. Aber wie so oft gilt auch hier der systemische Grundsatz: Nicht die „Karte“ bzw. Planung mit der Wirklichkeit verwechseln.)

Abschied vom Plan

Fundamental wichtig für das klassische Change Management ist die Idee des planbaren, aktiven Gestaltens der Veränderung – zweifellos eine sinnvolle gedankliche Konstruktion, bei der man nur eins nicht vergessen darf: Jeder Veränderungsprozess, wie auch jede andere Leitungsaufgabe im Unternehmen, wird permanent durch neue Realitäten beeinflusst und gefordert. Die Balance zu halten bzw. zu entwickeln zwischen Planen und Überraschtwerden, zwischen aktivem Handeln und Reagieren, zwischen Gestalten und Gestaltetwerden, ist die entscheidende, immerwährende Herausforderung modernen Managements. Diejenigen Change Manager, die sich bei der Gestaltung ihres Veränderungsvorhabens am besten und schnellsten immer neuen Gegebenheiten anpassen, werden die erfolgreichen sein.

Eine der Kernkompetenzen dieser neuen Art Change Manager ist das „Steuern auf Sicht“. Beim Steuern eines Segelschiffs bezeichnet man darunter die Fähigkeit, sich an den Umfeldfaktoren zu orientieren, die man wirklich „sieht“, also einschätzen kann. Wenn es zu neblig wird, kann das Steuern auf Sicht übrigens auch ein „Steuern auf Hören“ sein, denn dann gilt: Fenster auf und dem Nebelhorn vertrauen!

Ein Bekenntnis zu Unwissen oder Nicht-alles-wissen-können und zu kreativer Beschränkung beim Navigieren ist also gefragt.

Abschied von der alles überzeugenden Botschaft

Abschied vom „alten Change“ bedeutet auch: Abschied von der alle und alles überzeugenden Botschaft.

Selbstverständlich ist die Bedeutung von Kommunikation in Veränderungsprojekten unstrittig. Die Suche nach der einen, genial einfachen Botschaft, die die leidgeprüften Mitarbeiter von einem erneuten Veränderungsvorhaben überzeugt, scheint aber nicht immer hilfreich.

Vielmehr sollte man sich in heiklen Situationen um die Herstellung einer wirklich transparenten und offenen Kommunikation bemühen: einer Kommunikation, die die Lage erklärt, auch Unsicherheiten abbildet; und die den Anspruch aufgibt, alles zu wissen, den Königsweg zu kennen.

Auch in der Kommunikation sind Change Manager also gefordert, eine Fokusverschiebung vorzunehmen. Statt alle Beteiligten überzeugen zu wollen, sollten sie möglichst viele daran beteiligen, intensive Interpretationsarbeit im Change-Prozess zu leisten. Denn wo permanenter Wandel mit vielen Widersprüchen herrscht, wo es unmöglich ist, Endzustände (von Change-Prozessen) zu beschreiben, da ist es unangebracht, mit allzu einfachen Überzeugungsbotschaften zu arbeiten.

(Im Übrigen haben die Führungskräfte, Mitarbeiter, Menschen in den Organisationen oft schon viel Erfahrung mit Turbulenz und Prozessdynamik. Sie haben zu viele einfache Botschaften gehört und schalten bei der nächsten womöglich auf den überzeugendsten aller Bewältigungsmodi: Hier rein, da raus.)

Wandel in der Stille

Wenn wir unterstellen, dass sich in einem Unternehmen viele Veränderungsprozesse entwickeln, die zwar nicht alle abgeschlossen, aber für eine längere Zeit mit viel Einsatz vorangetrieben werden, stellt sich eine Kernfrage: Wie können wir überhaupt sichtbar machen, was sich tatsächlich wandelt? Der französische Philosoph und Sinologe Francois Jullien meint interessanterweise dazu: gar nicht. Das Reale, so Jullien, besteht nämlich allein aus Wandeln, der sich in der Stille vollzieht. So etwas wie ein „revolutionäres Change-Ereignis“ gibt es für ihn nicht, das sei nur „das sonore Anklingen eines sich in der Stille vollziehenden Wandels. Eine Nebenwirkung, die unter all den vielen Tönen hörbar wird. Alles wandelt sich prozesshaft, und zwar über eine bestimmte Dauer hinweg, und deshalb sieht man den Wandel nicht.“ Jullien rät den westlichen Führungskräften deshalb, stärker auf die sich in der Stille vollziehenden Wandel Rücksicht zu nehmen.

Wem das etwas zu defensiv oder chinesisch ist, den wollen wir zu aktiver Auseinandersetzung mit dem Thema Change und Transition anregen. Denn der vielbeschworene „flexible Mensch“ in der „veränderungsbereiten Organisation“ braucht auch Ruhe (und Lektüre!), um Kraft zu schöpfen für den Wandel, in dem er steckt. In diesem Sinne definieren wir auf den nächsten Seiten Transitionbegriffe von A wie Angst bis Z wie Zukunft für Sie und zeigen Ihnen u.a., wie man die Unsicherheit in Wechselprozessen minimieren kann. Außerdem porträtieren wir „4 Meister des Übergangs“ und widmen uns dem Phänomen der „Überraschung“ – ohne die kein Wandel funktioniert.

*Viel Vergnügen und die eine oder andere Erhellung wünscht
Ihr Peter Fischer*