

Führung und Persönlichkeit

Risiko Veränderung

Veränderung, Wandel, Innovation und Reformen werden uns als das Gebot unserer Zeit angepriesen. Doch Menschen mögen im Allgemeinen keine Veränderungen. Organisationen ebenfalls nicht. Warum ist das so? Und wie können Veränderungsprozesse in Organisationen dennoch gelingen?

Thomas Schaber

Viele empfinden Veränderung als eine belastende Herausforderung und haben zugleich das Gefühl, dass sie sich permanent an veränderte Bedingungen anpassen müssen. Das kann daran liegen, dass tatsächlich ständig etwas Neues geschieht. Vielleicht spielt es auch eine Rolle, dass wir als Gesellschaft älter werden. Douglas Adams, bekannt als Autor von *Per Anhalter durch die Galaxis*, beschreibt die sich mit fortschreitendem Alter wandelnde Sicht auf Veränderungsprozesse mit folgenden Worten (Adams 2003):

1. Alles, was zum Zeitpunkt unserer Geburt bereits vorhanden war, ist normal und Bestandteil der natürlichen Ordnung.
2. Alles, was in der Zeit zwischen dem 15. und 35. Lebensjahr erfunden wurde, ist neu und aufregend und revolutionär und vielleicht kann man damit Karriere machen.
3. Alles, was nach unserem 35. Lebensjahr erfunden wurde, verstößt gegen die natürliche Ordnung der Welt.



Wie uns das Statistische Bundesamt wissen lässt, sind die Beschäftigten in Deutschland im Durchschnitt 43 Jahre alt (2017). Wir befinden uns also in der dritten der von Adams definierten Phasen: Was jetzt kommt, verstößt gegen die natürliche Ordnung – und wer will sich darauf schon einlassen? Ich gebe zu, das ist ein gefühlter Zusammenhang, und ich kenne keine seriöse Studie, die ihn belegen würde. Aber ist er nicht zu schön, um falsch zu sein?

Menschen sind wenig veränderungsbereit

Einen grundsätzlichen Mangel an Veränderungsbereitschaft der Deutschen, wenn auch ohne Altersbezug, bestätigt uns eine Studie von Thomas Druyen aus dem Frühjahr 2018 (Druyen 2018a). Eine der Kernaussagen lautet: „Wir sind nicht veränderungsbereit.“ Dem könnte man entgegenhalten, dass wir in Deutschland doch eine ganze Reihe von Veränderungen bewäl-

tigt haben, in der jüngeren Vergangenheit beispielsweise die Wiedervereinigung, die Abschaffung der D-Mark und Einführung des Euro, die Finanzkrise und den Flüchtlingsansturm im Spätsommer 2015. Druyen bestätigt das, konstatiert jedoch: „Wir sind Reaktionsweltmeister, aber wir sind völlig leidenschaftslos, wenn es um Prävention geht, um Antizipation, um Vorwegnahme kommender Herausforderungen“ (Druyen 2018b). Brandneu ist diese Erkenntnis allerdings nicht. Schon José Ortega y Gasset, der spanische Philosoph, wusste: „Wenn man im Leben fortschreitet, bemerkt man bis zum Überdruß, wie wenig Menschen zu einer Anstrengung



imstande sind, die ihnen nicht als genaue Antwort auf eine äußere Notwendigkeit auferlegt wird“ (Ortega y Gasset 2002: 46) – und auch er war nicht der Erste, dem das aufgefallen wäre. Wir Menschen sind offenbar so.

Das Dilemma von Organisationen

Nicht nur Menschen, auch Organisationen sind nicht besonders veränderungsbereit. Das entspricht ihrer DNA. Gemäß Niklas Luhmann sind Organisationen eine Lösung für die unvermeidliche Unsicherheit der Welt. In einer unsicheren Welt, so Luhmann, entsteht Sicherheit durch gemeinsame Ziele und Handlungen. Diese sind Folge von Entscheidungen. Entscheidungen reduzieren Unsicherheit, weil sie Möglichkeiten einschränken. „Das ist wichtig, darauf konzentrieren wir uns und alles andere wollen wir vernachlässigen“, so könnte man den Mechanismus beschreiben, der da greift. Entscheidungen erfordern Anschlussentscheidungen, um erneute Unsicherheit zu vermeiden. Luh-



mann konstatiert: „Unsicherheitsabsorption findet statt, wenn Entscheidungen als Entscheidungsprämissen akzeptiert und den weiteren Entscheidungen zugrunde gelegt werden.“ Und er zieht daraus die Schlussfolgerung: „So erhalten sich Organisationen selbst“ (Luhmann 1993: 299).

Veränderungen bringen Organisationen folglich in ein Dilemma. Diese sollen einerseits Sicherheit und Verlässlichkeit bieten in einer unsicheren Welt. Das entspricht sozusagen ihrer Natur – und schließlich gibt es ja auch in Veränderungsphasen noch ein Tagesgeschäft und folglich klare Zielsetzungen. Andererseits wird von ihren Mitgliedern gefordert, von bisherigen Zielen und Verhaltensweisen abzuweichen. Das ist schon schwierig genug bei strukturierten Veränderungsprozessen, also bei Episoden, die einen erkennbaren Anfang und ein erkennbares Ende haben. In Vorträgen und Veröffentlichungen erleben wir aber, dass der Wandel von vielen gar nicht mehr als episodisches Ereignis angesehen wird, sondern als kontinuierlicher und dauerhafter Prozess – und somit als permanente Verunsicherung.

Wie Veränderungen (dennoch) gelingen können

Menschen verändern sich nicht gern und wenn, dann am ehesten unter unmittelbarem Handlungsdruck. Organisationen haben ein inhärentes Beharrungsvermögen. Wie kann Veränderung trotzdem gelingen?

Meiner praktischen Erfahrung nach sind die folgenden sechs Punkte für den Erfolg eines Veränderungsprojekts maßgeblich:

1. Status quo
2. Glaubwürdigkeit
3. Klarheit
4. Vertrauen
5. Sicherheit
6. Geduld

1. Status quo

Machen Sie sich bewusst, wo Sie wirklich stehen. Wo Sie stehen, das ist nicht der Ort, von dem Sie denken, dass Sie dort sein sollten, und auch nicht der Ort, von dem Sie andere gerne glauben machen wollen, dass Sie dort schon seien.

Fragen Sie sich: Was gehört zur Kultur Ihrer Organisation, was sind die Selbstverständlichkeiten, die nicht mehr infrage gestellt, vielleicht gar nicht mehr wahrgenommen werden und die – vielleicht nur vermeintlich – Stabilität, Routine und Effizienz erzeugen?

Überlegen Sie: Warum verhalten sich die Menschen in Ihrer Organisation so, wie sie sich verhalten? Das Handeln und Verhalten von Menschen hängen nicht ausschließlich von ihrer Persönlichkeit ab, sondern auch von den Rollen, die sie spielen, von den Spielregeln im Unternehmen, von den Kulissen und von dem Stück, das gespielt wird. Welches Stück wird in Ihrem Unternehmen aufgeführt?

„Die Kultur vernascht die Strategie zum Frühstück“ (Culture eats strategy for breakfast), ist eine Erkenntnis, die meist Peter



Drucker zugeschrieben wird. Gegen die Kultur Ihres Unternehmens werden Sie es bei Veränderungsprojekten schwer haben. Doch bevor Sie sich nun schicksalsergeben zurücklehnen: Gerade Sie als Führungskraft beeinflussen die Kultur Ihrer Organisation erheblich. „Die Kultur einer Organisation wird geprägt vom schlimmsten Verhalten, das der Chef zu tolerieren bereit ist“, schreiben Gruenert und Whitaker (2015: ch. 3). Auf meinem Schreibtisch lag eine Zeit lang ein Zettel mit der Kurzversion: Was ich dulde, wird zur Norm.

2. Glaubwürdigkeit

Wahrscheinlich hat jede und jeder von uns schon erlebt, dass Projekte angekündigt wurden, die mit der Zeit einfach versandet sind. Erinnern Sie sich: Wir sind Reaktionsweltmeister – solange eine kritische Masse Ihrer Mitarbeiter noch daran glaubt, dass es die beste Strategie ist, sich wegzuducken und abzuwarten, kann Veränderung nicht gelingen. Glaubwürdigkeit bedeutet, dass die entscheidenden Leute erkennbar dahinterstehen.

Zur Glaubwürdigkeit gehört auch, dass die ausgerufenen Ziele realistisch sind. Sind beispielsweise die Zeitpläne überambitioniert oder fehlen erkennbar die Ressourcen für die gestellten Aufgaben, ist es mit der Glaubwürdigkeit nicht weit her.

3. Klarheit

Was ist das Ziel der Veränderung? Wer sind voraussichtlich die Gewinner, wer die Verlierer? Oft werden einseitig nur blühende Landschaften als Ergebnis der geplanten Veränderung verheißen. Doch das wird selten für alle gelten und selbst wenn, werden es nicht alle so sehen. Was erwarten Sie,

wenn dennoch alle die gleiche Botschaft hören? Stehen Sie zu Nachteilen oder auch nur zu Unsicherheiten, wenn Sie nicht alles vorhersagen können. Wenn Sie versuchen, dies durch einseitig positive Botschaften zu überdecken, beleidigen Sie das Bedürfnis der Menschen, ernst genommen zu werden.

4. Vertrauen

Wenn ich weiß oder befürchte, dass ich zu den Verlierern einer Veränderung gehören könnte, weil vielleicht meine Expertise entwertet oder meine Abteilung aufgelöst wird, vielleicht sogar mein Arbeitsplatz wegfällt, dann bedeutet Vertrauen: Ich bin umfassend informiert, zumindest soweit es mich betrifft. Man wird mit mir anständig umgehen, selbst im schlimmsten Fall. Eine Trennung ist immer einschneidend und wird den entlassenen Mitarbeiter schwer treffen, aber man kann dennoch mit Anstand auseinandergehen. Werden Mitarbeiter stattdessen wie ein Stück Abfall entsorgt, werden die Kollegen das registrieren und ihre eigene Loyalität überdenken. Erinnern Sie sich: Welches Stück wird bei Ihnen gespielt? Vertrauen erfordert Gerechtigkeit und Verlässlichkeit.

5. Sicherheit

Aus Glaubwürdigkeit, Klarheit und Vertrauen kann ein Gefühl von zumindest relativer Sicherheit entstehen. Sicherheit ist eine Grundbedingung für Veränderung. Das mag auf den ersten Blick paradox klingen. Aber Veränderung heißt: lernen. Alte Gewohnheiten aufgeben, neue herausbilden. Doch wer Angst hat, wer sich keine Fehler erlauben darf, der hängt umso mehr am Bewährten. Eine Lernkultur wächst auf dem Boden von Sicherheit und Vertrauen. Mitarbeiter brauchen den Freiraum, auch die Erlaubnis der Vorgesetzten, Neuland zu betreten, dabei vielleicht auch Fehler zu begehen und aus diesen zu lernen.



„Was ist, wenn wir uns überhaupt nicht ändern und etwas Magisches passiert?“

Bildquelle: stock.adobe.com/ojogabonito
Bildquelle: stock.adobe.com/cartoonresource

6. Geduld

Bedenken Sie die Systemeigenenschaft der verzögerten Reaktion. Beispielsweise reagiert eine Organisation sehr wohl auf positives oder negatives Feedback, allerdings selten mit unmittelbar sichtbarem Ergebnis. Werden Sie zu schnell ungeduldig, neigen Sie zum Übersteuern. Die Folge ist ein Schlingerkurs, durch den Sie Glaubwürdigkeit, Klarheit, Vertrauen und Sicherheit und damit Ihren gesamten Veränderungsprozess gefährden.



Fazit

Wenn Sie in einem Unternehmen arbeiten, sind Sie nicht der Bundestrainer. Sie sind Vereinstrainer. Jogi Löw kann sich vor jedem Länderspiel und vor jedem Turnier eine neue Mannschaft zusammenstellen. Sie dagegen spielen die ganze Saison über mit dem gleichen Team, an jedem einzelnen Spieltag. Andere Spieler haben Sie nicht. Ihre Aufgabe ist es, sie so einzusetzen, dass die Mannschaft ihre bestmögliche Leistung erbringt.

Weil das so ist, kann es für Veränderungsprozesse in Organisationen kein Rezeptbuch, am besten mit Geling-Garantie, geben. Was nützt Ihnen auch das beste Rezept, wenn Sie die Zutaten nicht zur Hand haben? Deswegen ist die Klarheit über den Status quo grundlegend. Um im Bild zu bleiben: Bestimmt haben Sie auch schon mal den Kühlschrank aufgemacht und geschaut, was überhaupt da ist. Und dann sind Sie mit dem, was sie vorgefunden haben, an den Herd gegangen und siehe da, es kam etwas richtig Gutes auf den Tisch. Genau dieses Vorgehen empfehle ich Ihnen für Orga-

nisationsveränderungen: Beginnen Sie mit dem Status quo. Nehmen Sie, was Sie haben. Organisationsentwicklung ist Kochen aus dem Kühlschrank.

Literatur

- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017): Zahl der Woche vom 27. Juni 2017. Online abrufbar unter: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/zdw/2017/PD17_26_p002pdf.pdf?__blob=publicationFile.
- Douglas, Adams (2002): The Salmon of Doubt: Hitchhiking the Galaxy One Last Time. London: Pan Macmillan.
- Druyen, Thomas (Hrsg.) (2018a): Die ultimative Herausforderung – über die Veränderungsbereitschaft der Deutschen. Wiesbaden: Springer VS.
- Druyen, Thomas (2018b): „Die Deutschen sind Reaktionsweltmeister“. Interview. Die Zeit, Nr. 15, 5. April 2018. Online abrufbar unter: <https://www.zeit.de/2018/15/soziologie-veraenderungen-deutsche-thomas-druyen-interview>.
- Gruener, Steve / Whitaker, Todd (2015): School Culture Rewired: How to Define, Assess, and Transform it. Alexandria, Virginia: ASCD.
- Luhmann, Niklas (1993): Die Paradoxie des Entscheidens. Verwaltungs-Archiv. Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik 84 (3), S. 287–310.
- Ortega y Gasset, José (2002): Der Aufstand der Massen. Autoris. Übers. aus dem Span. von Helene Weyl. Mit einem Nachw. von Michael Stürmer. Stuttgart/München: DVA.

Veränderungsprozesse in Organisationen

- Menschen und Organisationen sind in der Regel nicht veränderungsfreudig. Sie reagieren eher, als dass sie antizipieren.
- Organisationen sind auf Stabilität ausgelegt. Veränderungen bringen sie in ein Dilemma.
- Eine Organisation zu verändern ist wie Kochen aus dem Kühlschrank. Es gibt zwar schöne Rezepte, aber Sie können nur mit den Zutaten arbeiten, die Sie haben. Jeder Veränderungsprozess verläuft anders.

Thomas Schaber

Wirtschaftsmediator, Interimsmanager und Dozent. Er war selbst über 20 Jahre Geschäftsführer in mittelständischen Unternehmen.
Kontakt: t.schaber@thomas-schaber-consulting.de.

