

Change Management

Wenn die Beziehung zur Vergangenheit stärker als die zur Zukunft ist

"Das einzig Stete ist der Wandel!". So und ähnlich lauten vielerorts die Kommentare von Führungskräften auf die nicht abreißen wollende Anzahl von Veränderungen in Unternehmen. Auf einen Merger folgen Restrukturierungsprogramme, Integrationsprozesse, Konsolidierungen und meist geht es dann irgendwie wieder von vorne los. Wie lassen sich vermeintlich weiche Faktoren wie Motivation, Identifikation, Verantwortung und Verpflichtung hoch halten? Wie lassen sich Überforderungsphänomene, Resignation, steigende Krankschreibungsraten und Fluktuation vermeiden? Auf diese zentralen Fragen finden viele Führungskräfte keine praktikablen Antworten. Stattdessen werden vielerorts die Change Prozesse über die Beteiligten hinweg durchregiert und hinterlassen ein großes Maß an Betroffenheit, statt eine „Eigentümerschaft“ zu generieren.

Gutes Change Management zeichnet sich dadurch aus, dass es Betroffenheit in Beteiligung und Beschwerden in Commitment verwandelt.

In Veränderungsprozessen haben wir es jedoch mit bestimmten systemischen Dynamiken und psychodynamischen Qualitäten zu tun. Wie in dem Change House (siehe Abbildung unten) beschrieben, können neben **Selbstzufriedenheit** auch Qualitäten wie **Verweigerung** und **Verwirrung** herrschen oder entstehen. Begegnen Führungskräfte diesen Qualitäten nicht auf eine adäquate Weise, entwickelt sich echter Widerstand bzw. Resignation.

Das Problem an dieser tiefer getriebenen Form von Verweigerung und Verwirrung ist, dass sie vor allem im Unbewussten stattfinden und damit zu einem Programm der Selbstsabotage werden. Bis Führungskräfte also ihre Teams in die Qualität des Aufbruchs geführt haben, begegnen ihnen viele Beschwerden. Diese Beschwerden in echte Beteiligung zu transformieren, ist aus Organisationsentwicklungssicht das Herz des Change Managements.

Diese Umwandlung gelingt in der Regel erst, wenn die Zukunft attraktiver ist als die Vergangenheit. Es liegt in der Natur des Menschen, dass er seine Identifikation aus dem Vergangenen schöpft. Was wir heute sind, haben wir im Wesentlichen der Vergangenheit zu verdanken. Im biografischen Verständnis ist es natürlich vor allem unser Elternhaus, das uns als erstes geprägt hat. Es hat in der Regel auch einen direkten oder indirekten Einfluss auf unsere Berufswahl und die Auswahl unserer Arbeitgeber bzw. auf die fundamentale Frage, ob wir angestellt, freiberuflich oder selbständig arbeiten. Selbstverständlich geschieht das meist unterbewusst. In unserer Berufslaufbahn sind es dann die Erfahrungen mit unseren ersten Chefs, Kollegen und den dazugehörigen Strukturen, die uns prägen. Zuweilen helfen sie uns auch, uns abzugrenzen, uns also klar darüber zu werden, wie es genau nicht sein sollte. In jedem Fall schaffen diese Erfahrungen eine große Identifikation, die sich am Vergangenen orientiert.

Um die Widerstände in einem Veränderungsprozess aufzulösen, müssen Führungskräfte bewirken, dass die Menschen das loslassen, was ihnen vertraut ist und mit dem sie sich identifizieren. Dazu sind sie in der Regel unter zwei Voraussetzung bereit:

1. Würdigung des Vergangenen

Sich einfach von der Vergangenheit ab- und einer neuen Idee zuzuwenden, wird nicht selten als Verrat am Altbekannten und Bewährten erlebt. Bevor es möglich ist, diesen Schritt zu gehen, muss daher das Vergangene von den (neuen) Führungskräften gesehen und ausreichend gewürdigt werden. Das stellt viele Führungskräfte vor eine große Herausforderung, da sie die bedingungslose Würdigung als Eingeständnis einer Fehlentscheidung in Bezug auf die Veränderung erleben. Wie kann denn das, was jetzt ist, gut sein, wenn das, was war, ggf. sogar besser war? Den meisten Managern fällt es da viel leichter, immer neue Rechtfertigungen dafür zu (er-)finden, warum das Neue doch viel besser ist als das Alte. Und genau das führt unbewusst zu einer höheren Identifikation mit dem Alten und schafft weitere Widerstände dem Neuen gegenüber. Gelingt es jedoch, die Vergangenheit ausreichend zu würdigen, fällt es Menschen leichter loszulassen, da sie sich und ihre Geschichte gesehen fühlen.

2. Schaffung einer Zukunft, die als erstrebenswert erlebt wird

Führungskräfte sind Menschen, die es verstehen, das Märchen von der Zukunft zu erzählen! Bei diesem Satz fühlen sich Manager auch schon mal angegriffen oder in ihrer Rolle als Führungskraft nicht ausreichend ernst genommen. Tatsache ist jedoch, dass keiner von uns wissen kann, was morgen kommt. Die Zukunft wird also immer eine Erfindung sein. Wenn das so ist, dann muss die angestrebte Zukunft deutlich attraktiver erscheinen als die erlebte Vergangenheit. Wenn der Change Prozess das nicht liefert, wird es schwer, eine nachhaltige Aufbruchstimmung zu generieren. Motivation und Identifikation entstehen vor allem auf der Basis einer Zukunft, die gemeinsam als erstrebenswert erlebt wird. Will ich Teil dieser Zukunft sein? Empfinde ich sie als sinnvoll? Diese Fragen beantwortet das Märchen der Zukunft im besten Fall. Und hier ist die ganze Kreativität von Führungskräften gefragt. Meist reicht es nicht, irgendeine Vorstandsvorlage einer Vision an die Mitarbeiter weiterzureichen. Es braucht, besonders bei komplex vernetzten Unternehmen, eine Übersetzung der meist als abstrakt erlebten Zukunftsbeschreibungen in die Alltagsrealität der Mitarbeiter. Wo stehen wir mit unserer Abteilung im besten Fall in 5 Jahren? Was sagen unsere Wettbewerber und die anderen Abteilungen über uns? Was sagen unsere Kunden im besten Fall in 5 Jahren über uns? Was erzählen uns Bewerber im Einstellungsgespräch auf die Frage, warum sie sich bei uns bewerben? Wie haben sich unsere Beziehungen im besten Fall entwickelt und wie organisieren wir unsere Arbeit? Diese und ähnliche Fragen schaffen in der Regel mehr Aufbruchstimmung als die Vorgabe strategischer Ziele, die in Business Kennziffern gegossen sind, wie z.B. die „Umsatzverdopplung in den nächsten 5 Jahren“, das „Double Digit Growth“ oder die „EBIT Performance Steigerung um x%“.

Wenn Führungskräfte diese Aspekte berücksichtigen und lernen, Vergangenes aufrichtig und bedingungslos zu würdigen sowie erstrebenswerte Vorstellungen der Zukunft zu entwickeln, umschiffen sie auch die Klippen, die in jedem Veränderungsprozess liegen. Es gelingt damit, ein hohes Maß an Beteiligung, Verpflichtung und Aufbruch zu schaffen. Und letztendlich gelingt es, die Ziele zu erreichen, die mit jedem Change Prozess angestrebt werden.

Abbildung „Change House“

