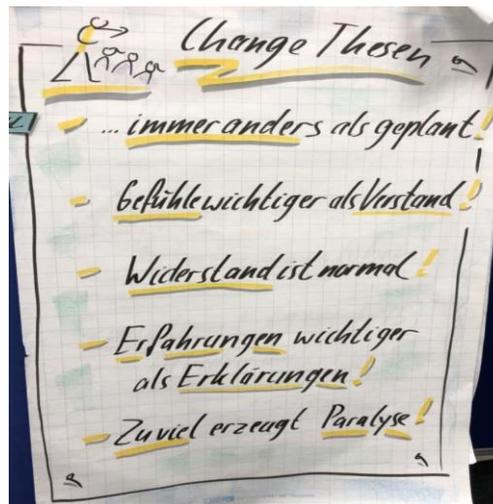




Juliane Feldner & Rainer König

5 Change Thesen

„Es ist nicht die stärkste Spezie die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.“ (Charles Darwin)



1. Es kommt Immer anders als geplant

Planen ist schwierig, vor allem, wenn es um die Zukunft geht. Denn erstens kommt es anders, zweitens als man denkt. Gleichwohl gilt das Paradox: wer die Zukunft gestalten will, braucht einen Plan. Denn nur so kann er Abweichungen feststellen und Korrekturen vornehmen. Und der Plan, den man nicht ändern kann, ist ein schlechter Plan. Besser: der Planer, der seinen Plan nicht ändern will, ist ein schlechter Planer. Viele planen zwar, weil sie nicht versagen wollen. Aber die meisten versagen auch deshalb, weil sie nichts geplant haben.

2. Gefühle sind wichtiger als der Verstand

Wer bei Veränderungen die Gefühle der Betroffenen zu wenig beachtet, wird ebenfalls scheitern. Zum einen, weil Gefühle das Engagement antreiben, das nötig ist, um den Augenblick zu überwinden (Simone de Beauvoir). Zum anderen, weil lt. John Churton Collins die Hälfte aller Fehler dadurch entsteht, dass wir dort denken wo wir fühlen sollten. Alexander Groth weist darauf hin, dass Teams und Einzelpersonen in Veränderungsprozessen starke Gefühlsschwankungen erleben. Er spricht hier von einer sog. „Achterbahn der Gefühle“ wie Gleichgültigkeit, Angst, Zorn, Depression etc. „Change Leadership“ ist für ihn deshalb die Fähigkeit, diese Gefühlsbewegungen (bei sich und anderen) zu organisieren. Deshalb sollten Changemanager auch die eigenen inneren Konflikte z.B. der Sandwichposition, der Erschöpfung und der inneren Zerrissenheit meistern können. Denn wie soll er die Ängste und Zweifel anderer beheben, wenn er die eigenen nicht zumindest einigermaßen im Griff hat? A. Groth: „Die Kunst besteht darin, die richtigen Gefühle bei Mitarbeitern auszulösen. Gefühle wie Tatkraft, Neugier, Kampfeswille, Dringlichkeit, Energie, Ermutigung, Motivation, Kraft, Konzentration, Klarheit, Entschlossenheit oder Begeisterung unterstützen einen Wandel ... Gefühle wie Zwang, Angst, Ärger, Wut, Scham, Schuld, Empörung, Frustration, Panik, Hilflosigkeit und Überforderung dagegen erschweren eine Veränderung“.

3. Widerstand ist normal

Weil Veränderungen immer Sicherheiten und Routinen in Frage stellen, ist der Widerstand hier kein genetischer Defekt, sondern die normalste und natürlichste Reaktion. Wenn zudem bisherige Wandelprozesse alles nur noch schlimmer machten, nach kurzer Euphorie wieder abebbten, reine Profilierungsrituale der neuen Spitze waren oder stets in einem undurchsichtigen Chaos endeten, dann ist nichts vernünftiger, als die Abwehrhaltung gegen den nächsten Changeprozess. Die schlechten Erinnerungen blockieren die Hoffnung. Diese mag zuletzt sterben, aber sie wird immer als erste durch negative Erfahrungen verdrängt. So ist lt. Deloitte-Studie „eine wachsende Veränderungsmüdigkeit festzustellen, die vor allem durch die Tatsache genährt wird, dass nur wenige Veränderungsinitiativen die angestrebten Ziele auch erreichen.“ Viele begegnen solchen Initiativen mit der ´nicht-schon-wieder!´-Haltung. Die meisten einschlägigen Studien gehen davon aus, dass zwischen 60 und 80 % aller Veränderungsprojekte scheitern (Siegfried Kaltenecker in „*Selbstorganisierte Teams führen*“).

4. Erfahrungen sind wichtiger als Erklärungen

Noch ein Grund, warum bei Veränderungen mit Widerstand zu rechnen ist: "Erfahrung ist nicht das, was einem zustößt. Erfahrung ist das, was man aus dem macht, was einem zustößt." (A. Huxley) Darum nehmen wir das, was wir beim Hergeben einer Sache verlieren, wesentlich stärker wahr als das, was wir dafür bekommen. Anders formuliert: Das Gute, was wir hergeben, kennen wir. Das Gute, das uns versprochen wird, dagegen nicht. Vor allem: Auch das Schlechte, was wir hergeben, kennen wir und haben es oft irgendwie lieb gewonnen. Nur bei ganz besonders schlechten eigenen Erfahrungen wächst die Bereitschaft zur Veränderung. Wir kommen hier wieder auf These zwei zurück: Verhalten lässt sich hauptsächlich durch das Auslösen starker Gefühle verändern. Die haben aber immer etwas mit eigenen Erfahrungen zu tun. So waren die Manager eines großen Telekommunikationskonzerns erst dann bereit, den Kundenservice zu verbessern, als sie ihren Anschluss bei der eigenen Firma bestellen mussten und dabei ihr blaues Wunder erlebten. Durch Erfahrung erzeugte emotionale Betroffenheit ist also wichtig. Das gilt auch umgekehrt: Nur wenn das Neue schon in seinen Vorzügen (zumindest ein wenig) erfahren wird, kommt es zur inneren Change-Motivation. Wer es aber nur als Verschlechterung erfährt, bei dem passiert genau das Gegenteil.

5. Zu viel Veränderung erzeugt Paralyse – zu wenig allerdings den Untergang

Das Sprichwort „Zu viel des Guten ist meist von Übel“ gilt auch bei Veränderungen. So betont selbst Peter Koning, der niederländische Promoter des agilen Führens, dass agile Führungskräfte eine neue Kultur „nicht durch einen Big Bang, sondern durch viele kleine Änderungen“ erzeugen sollten. Wirklich agile Chefs fokussieren sich demnach auf ´bestimmte Aspekte´, um daraus „gesunde Gewohnheiten“ zu entwickeln¹. Das Problem: Was dem agilen Chef als ungesunde Gewohnheit erscheint, kann für viele Beschäftigte eine gesunde sein und was für den einen nur eine ´kleine Änderung´ darstellt, sieht der andere als eine große an. Individuelle Unterschiede empathisch zu erkennen und pragmatisch ernst zu nehmen, gehört deshalb zu den Grundkompetenzen wirklich guter Veränderer. Konings Idee, dabei auch auf sog. Helden, d.h. auf Multiplikatoren aus dem Team zu setzen, stellt sicherlich keine geniale, aber immerhin eine gute Idee dar.

Die Furcht vor dem Zuviel darf aber kein Grund sein, sich selbst und seine Orga-Strukturen überhaupt nicht zu verändern. Denn „Wege entstehen dadurch, dass man sie geht.“ (Franz Kafka) Und wer sich gar nicht (oder zu wenig) ändert, dem geht es schnell wie Kaiser Wilhelm II. Der soll gesagt haben: „Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist nur eine vorübergehende Erscheinung.“ Nun ja, wir wissen alle, was aus dem Hohenzollern-Kaiser und seinen Pferden geworden ist.

¹ Peter Koning: Toolkit für agile Führungskräfte
feldnerkoenig.de 2020