

Was macht Change schwierig?

Tipps die helfen, Changevorhaben leichter zu bewältigen

Detlev R. Zillmer

Omeris@Adobe.com

Es ist hilfreich zu klären, wann wir von „Change“ sprechen wollen. Denn vergleichbar mit dem Projektbegriff, scheint auch der Begriff Change für Vieles verwendet zu werden. Bei Change geht es um Veränderungen in Organisationen, und infolgedessen – fast zwangsläufig – auch um Verhaltensänderungen von Individuen. Auf der hier angesprochenen Ebene geht es um gewollte Disruption¹, die Infragestellung des bisher gültigen Status quo mit der Folge, aus der bestehenden Ordnung bewusst herauszutreten. Nach diesem Verständnis sind kleine Korrekturen in der bestehenden Organisations- oder Ablaufstruktur, wie Prozessverbesserungen oder die Integration von etwas Neuem in bestehende Strukturen hinein – und das ist der springende Punkt! – keine Change Vorhaben.

Systemischer Ansatz

Schon immer eng verwoben ist das Thema Change mit dem systemischen Denkansatz. Eine bestehende Organisation oder Struktur ist als System zu verstehen, das aus einer Vielzahl an wechselseitigen Beziehungen zueinander aufgebaut ist. Und deshalb hängt in der systemischen Denkweise alles mit allem zusammen. Vergleichbar mit dem menschlichen Organismus. Hat ein Mensch Bluthochdruck, ist neben dem Gefäßsystem auch die Belastung des Herzens und der Nieren (sowie anderer Organe) zu berücksichtigen. Und wahrscheinlich auch die Ess- und Bewegungsgewohnheiten. Ein Hinweis darauf, dass beim systemischen Ansatz typischerweise auch das Externe mit einbezo-

gen wird (man spricht von einem System-Umwelt-Verhältnis oder der strukturellen Koppelung²).

Kontrollillusion³

Wer sich mit Change auseinandersetzt läuft latent Gefahr, der sogenannten „Kontrollillusion“ zu unterliegen. Also zu glauben, dass man Change planen kann wie einen Businessplan – und ihn dann auch so – nach Plan – erfüllen kann. Es ist cleverer, vom Gegenteil auszugehen. Change ist – zumindest in bestimmten (heiklen) Phasen des Ablaufs – unkontrollierbar.

Die Kontrollillusion zeigt sich auch, wenn an bestimmten Stellen des Change die Beteiligten glauben zu wissen, wohin das führt bzw. wie es weiter geht. Das fragile System „Change“ unterliegt dem Versuch einer bewussten Manipulation, die darauf abzielt, das (unbekannte) Neue dem alten Bekannten (gewaltsam) anzupassen. Damit steigt das Risiko, dass dieses Changevorhaben Schaden nimmt. Change braucht also Freiheitsgrade, die die bestehende Unternehmenskultur eventuell zuvor nie gekannt hat. Change braucht einerseits Mut und Neugier auf das Ungewisse, andererseits die Bereitschaft, auf Kontrolle und Einflussnahme zu verzichten⁴.

Organisation eines Drittblicks

Die Herausforderung besteht darin, über den Dingen zu stehen. Entwicklungen, Blockaden, Widerstände, Manipulationsversu-

che und mögliche Fehlentwicklungen wollen und sollen betrachtet, beurteilt und konstruktiv bearbeitet werden. Nur, wer selbst im Glashauss sitzt, sollte ... na, Sie wissen schon. Mit anderen Worten, wer selbst vom Change betroffen ist, ist darin oftmals emotional gebunden (eigene Vorstellungen, Wünsche und Ängste; tatsächliche oder empfundene bzw. eingebaute Anforderungen „von oben“) und agiert (unbewusst) in den vom bestehenden System her bekannten Strukturen und Grenzen. Falls lösungsoffen mit dem Thema Change umgegangen werden darf, dem sei ein externes Beratersteam ans Herz gelegt. Ein Team bitte, keine Einzelperson. Charakteristisch für systemisches Vorgehen ist, dass sich auch das Beratersystem während des Prozesses immer wieder zurückzieht und sich selbst in seiner Vorgehensweise hinterfragt. Die dabei gewonnenen Einsichten werden den Change-Verantwortlichen zurück gespiegelt – wodurch das sich verändernde System in die Lage versetzt werden soll, hinzuzulernen. Änderungen in der Vorgehensweise, veränderte Priorisierungen und überarbeitete Zeitvorstellungen können die unmittelbare Folge sein. Parallelen zum Thema „agiles Vorgehen“ sind kein Zufall.

Kommunikationsgebaren

Eine steile These vorweg: Es gibt keine hierarchiefreien Organisationen. Ohne Wohlwollen, Zuspruch, Ermutigung, Optimismus, aber auch Verteidigung und Inschutznahme des Change Vorhabens durch Führungskräfte kein Erfolg. Er ist unmittelbare Folge des

sicht- und erlebbaren Engagements von diesen. Die Vorbildfunktion erfordert eine kontinuierliche Sichtbarkeit der Führungskräfte.⁶ Ein Change Vorhaben stirbt, wenn der Eindruck entsteht, dass verschiedene, v.a. entscheidende hochrangige Personen andere Prioritäten haben.

Genauso wichtig ist der Umgang mit Ängsten und Nöten von Mitarbeitenden im Unternehmen sowie Führungskräften aus dem Mittel-Management. Es wäre fahrlässig, sie sich selbst zu überlassen. Stattdessen wird erwartet, dass Ängste und Nöte von den Change Verantwortlichen erkannt, angesprochen, aktiv sowie wertschätzend angegangen werden⁷. „Die Verantwortung für wirksame Veränderungen ist nicht delegierbar.“⁸

Rückkoppelungsrunden

Niemand kann in jemanden hineinschauen. Deswegen braucht es formale Strukturen mit fest definierten Regeln, innerhalb derer angstfrei und vorbehaltlos über die Auswirkungen des laufenden Changevorhabens gesprochen werden kann. Hier geht es um das bewusste Zuhören, das wertschätzende Annehmen von Gedanken, Gegenvorschlägen und harter Kritik. Aber natürlich auch um neue Ideen und Ergänzungen. Dafür kann die Regel vereinbart werden, dass das Verteidigen des gegenwärtigen Kurses und Zustands des Changes (ergo: Rechtfertigungsverhalten) in diesen Runden untersagt ist. Außerdem als weitere Regel, dass diese Runden grundsätzlich in Gegenwart der hierarchischen Position(en) stattfinden, die das Changevorhaben initiiert haben und verantworten. Das oben erwähnte Beratersteam bietet sich zur Moderation dieser Sitzungen an.

Ein anderer Ansatz sind Interviewformen, die dem psychologischen Storytelling ähneln. Interviewteams wandern quer durch das Unternehmen und in alle Hierarchieebenen, um sich in ungezwungenen Gesprächen Empfindungen, Ängste, Störungen, Sorgen, Probleme, aber auch positive Aspekte, Chancen, Gewinne, Erledigtes, Lösungen etc. (also „Stories“) zum laufenden Change erzählen zu lassen. Die erhaltenen Antworten werden allen Beteiligten nach einer Zusammenfassung zurückgemeldet und gemeinsam in großen Runden diskutiert.⁹ Die Change-Verantwortlichen leiten aus den Analysen die nächsten anstehenden Schritte ab.

Change ist kompliziert, weil fast jeder „Fall“ anders liegt. Bereits gemachte Erfahrungen können hilfreich sein, sie können aber auch blenden und zu falschen Annahmen bzw. Rückschlüssen führen. Change braucht deshalb Spezialistenwissen, profitiert jedoch auch davon, wenn sich die „breite Masse“ mit dem Thema vertraut gemacht hat. So ergänzen sich die Wissensstände gegenseitig, das Einordnen der Denk- und Vorgehensweisen fällt leichter, eingesetzte Tools werden besser akzeptiert und die Umsetzungsmotivation liegt von Anfang an auf einem höheren Niveau.

Fragen an das Controlling:

- Wie sieht es – ganz allgemein – mit Ihrem Wissen zum Thema Change aus?
- Wann wollen Sie in Ihrem Unternehmen das Wort „Change“ einsetzen? Der Begriff löst in der Regel vielfältige Emotionen aus, die bereits im Vorfeld bedacht werden sollten.
- Auf welche Kompetenzen können Sie bei den Themen Zuhören, Fragetechniken, Kommunikation und Argumentation zurückgreifen? Gehören Sie ins Change Team oder nehmen in Ihrer BWL-Kompetenz an Change Veranstaltungen teil, wird dieses Können wichtig sein.
- Werden Sie als Controller:in zu Change-Vorhaben und -Veranstaltungen (regelmäßig) eingeladen? Ein Change verändert Unternehmensstrukturen. Damit ändern sich Datengrundlagen, auf die Sie angewiesen sind.
- Welche alternativen Planungsverfahren bieten sich für Sie an, um die Planungsunsicherheiten, die einen Change allgemein begleiten, mit einzubauen? Es könnte gewinnbringend sein, aus agilen Planungsansätzen zu lernen.
- Wie gut sind Sie beim Erfinden von Kennzahlen? Auch ein Change Vorhaben will „controlled“ sein. Bestehende Kennzahlen messen unter Umständen das Falsche. Versuchen Sie Ihr Glück alternativ mit qualitativen Kennzahlen. ■

Einige dieser Fragen werden in der aktuellen Ausgabe des Controller Magazins besprochen. Sollten Sie dazu mit mir diskutieren mögen, erreichen Sie mich unter d.zillmer@ca-akademie.de

Fußnoten

- ¹ Rudolf Wimmer in: Klaus Doppler, Fritz B. Simon, Rudolf Wimmer, Oliver Haas: *Change im Fluss der Dinge*, in: *Zeitschrift Organisationsentwicklung*, Ausgabe 3, 2017, S. 6
- ² Rudolf Klein, Andreas Kannicht: *Einführung in die Praxis der systemischen Therapie und Beratung*, S. 10; Carl Auer Verlag, Heidelberg, 3. Auflage, 2011
- ³ Rudolf Wimmer in: Klaus Doppler, Fritz B. Simon, Rudolf Wimmer, Oliver Haas: *Change im Fluss der Dinge*, in: *Zeitschrift Organisationsentwicklung*, Ausgabe 3, 2017, S. 4
- ⁴ Sandra Berenbold, Sandra Vögel: *Wirksamer Change*, in: *Zeitschrift Organisationsentwicklung*, Ausgabe 1, 2021, S. 44ff
- ⁵ Doris Arnold Basler, Theo Wehner, Hartmut Schulze: *Nicht einfach ohne Hierarchie*, in: *Zeitschrift Organisationsentwicklung*, Ausgabe 1, 2021, S. 66ff; v.a. das Fazit auf S. 70f
- ⁶ Siehe: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-best-practices>; abgerufen am 27.01.2023; diese Website bietet vielfältige Informationen zu „Best Practices in Change“; verschiedene Studien können kostenpflichtig erworben werden
- ⁷ Renate Osterchrist: *Erfolgsfaktoren bei der Implementierung agiler Teams*, in: *Zeitschrift Organisationsentwicklung*, Ausgabe 1, 2021, S. 101
- ⁸ Sandra Berenbold, Sandra Vögel: *Wirksamer Change*, in: *Zeitschrift Organisationsentwicklung*, Ausgabe 1, 2021, S. 45, rechte Spalte
- ⁹ Christine Erlach, Michael Müller: *Zwischen den Zeilen*, in: *Zeitschrift Organisationsentwicklung*, Ausgabe 2, 2021, S. 55ff, speziell S. 57



Dipl.-Kfm. Prof. Detlev R. Zillmer

ist Trainer und Partner der CA Akademie AG. Er verantwortet die Themenwelt Soziale Kompetenzen. Er begleitet Firmen bei Projekten sowie bei Strategien und Organisationsänderungen und coacht Teams und Einzelpersonen. d.zillmer@ca-akademie.de