

SCHÄFFER
POESCHEL

Einführung

Weshalb Change Management?

Der Grund, weshalb Change Management in den letzten 30 Jahren immer mehr zum Thema wurde, war die Erkenntnis vieler Großunternehmen und ihrer Berater, dass sie ein Problem hatten: Viele brillante strategische Konzepte, für teures Geld entwickelt, brachten nicht den erwarteten Nutzen, sondern wurden entweder gar nicht umgesetzt oder ihre Implementierung versandete. Zuweilen richteten sie sogar Schaden an, weil die alten Systeme und Strukturen danach nicht mehr funktionierten, die neuen aber auch nicht. Aber warum ist es eigentlich so schwierig geworden, Veränderungen zu implementieren? Was hat sich in den letzten 30 oder 50 Jahren so Grundlegendes geändert gegenüber jenen drei Millionen Jahren, die die Menschheit ohne Change Management ausgekommen ist?

Vermutlich sind es vor allem drei Faktoren, die den Bedarf für eine professionelle Steuerung von Veränderungsprozessen geschaffen haben – und die fortbestehen und sich verstärken werden, solange sich die Lebensformen der Menschheit nicht grundlegend verändern:

- Erstens lebt und arbeitet heute ein wachsender Teil der Menschheit in ergebnisorientierten Großorganisationen: überwiegend in Wirtschaftsunternehmen, aber auch in Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen.
- Zweitens sind diese Großorganisationen nicht mehr, wie noch in den 1960er- und 1970er-Jahren, weitgehend statisch, als sie sich kaum schneller als im Takt des Generationenwechsels veränderten: Die Geschwindigkeit, in der sich Unternehmen heute verändern müssen, hat sich dramatisch beschleunigt.
- Drittens ist es immer weniger möglich, große Organisationen autoritär zu »regieren«. Denn es sind zum einen die meisten Mitarbeiter und Führungskräfte heute nicht mehr bereit, sich nach dem Prinzip von Befehl und Gehorsam führen zu lassen, zum anderen ist angesichts der gewachsenen Komplexität keine Zentrale mehr in der Lage, das Handeln vor Ort im Detail zu steuern. Wir sind daher heute in ganz anderem Maße als in früheren Jahrhunderten auf das Mitdenken aller Ebenen angewiesen – und auf ihre Bereitschaft, dann auch im Sinne des Unternehmens »mitzuhandeln«.

Eine soziale Revolution

Das Leben und Arbeiten in großen Organisationen ist für uns so selbstverständlich geworden, dass wir uns kaum bewusst sind, welch neue Errungenschaft dies für die Menschheit ist. Noch vor 200 Jahren, also einer Zeitspanne, die entwicklungs geschichtlich kaum der Rede wert ist, arbeitete mehr als die Hälfte der zivilisierten Menschheit in der Landwirtschaft. Vor 300 Jahren waren es 90 Prozent, und ungefähr auf diesem Niveau lag der Anteil wohl seit Beginn der agrarischen Revolution vor etwa 10.000 Jahren. Nach dem Zweiten Weltkrieg fiel er auf unter 25 Prozent; heute arbeiten dort in Deutschland weniger als 3 Prozent der Be-

völkerung, mit weiter rückläufiger Tendenz. In anderen Industriestaaten hat diese Entwicklung teils etwas früher stattgefunden, etwa in Großbritannien, teils etwas später, etwa in Südeuropa. Doch die Tendenz ist dieselbe, und Unterschiede um ein paar Jahrzehnte sind in unserem Zusammenhang ohne Belang.

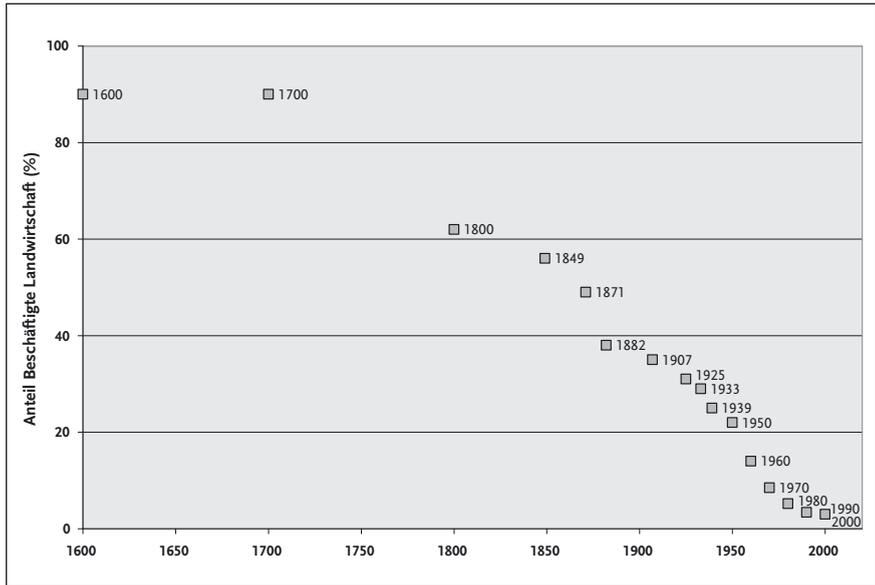


Abb. 1: Noch vor 300 Jahren arbeiteten 90 Prozent der Bevölkerung in der Landwirtschaft (Quellen: Ritschl, Albrecht: Wirtschaftsgeschichte, Internet-Publikation der HU Berlin)

Was das mit Change Management zu tun hat? Im selben Ausmaß, wie die Landwirtschaft zurückging, haben Wirtschaftsunternehmen an Bedeutung gewonnen und sich rasch zu immer größeren, oft auf mehrere Standorte und Länder verteilten Großstrukturen entwickelt. Diese Lebens- und Arbeitsform ist eine revolutionäre Neuerung für uns Menschen – und eine ebenso neuartige Herausforderung ist auch das Führen und Verändern solcher Organisationen. Auf diese Aufgabe hat uns die Entwicklungsgeschichte jedoch in keiner Weise vorbereitet. Auch jene 10 Prozent, die vor ein paar hundert Jahren *nicht* in der Landwirtschaft arbeiteten, waren ja keine Konzernmanager: Der Großteil von ihnen waren Händler, Soldaten, Handwerker, Nonnen und Mönche. Selbst ein durchschnittlicher Fürstehof oder ein Kloster war nicht größer als heute ein mittelständischer Betrieb – und vermutlich weitaus leichter zu führen, weil der Jahreslauf feststand, die zu erledigenden Aufgaben klar waren und jeder den Platz und die Rolle einnahm, die Gott (und seine Geburt) ihm zugewiesen hatte.

Zwar gab es auch in früheren Jahrhunderten Großorganisationen – das Römische Imperium etwa oder auch die katholische Kirche. Aber das waren keine Organisationen, die an ihrer Produktivität oder ihrer Eigenkapitalrendite gemessen wurden. Sicherlich war es auch eine Kunst, die »Landeskinder« zur regelmä-

ßigen Ablieferung ihres Zehnten zu veranlassen oder gar zur Teilnahme an gesundheitsgefährdenden Feldzügen. Aber all das spielte sich in einem weitgehend konstanten Umfeld ab, sodass es reichte, die entsprechenden Verwaltungsapparate aufzubauen und mit ausreichender Durchsetzungsmacht auszustatten. Doch es ist eine Sache, einer großen hierarchischen Struktur vorzustehen, und eine ganz andere, sie immer wieder von Grund auf zu verändern.

Bedarf an Mitsprache, Mitdenken und Mitgestaltung

Eine zweite Entwicklung lief parallel zu der ersten, auch wenn sie sich weniger an harten Daten festmachen lässt: Die Menschen sind anspruchsvoller geworden. Das gilt nicht nur für äußerliche Arbeitsbedingungen wie Temperatur, Lärm und körperliche Belastung, es gilt auch für die Mitsprache bei der Ausgestaltung ihrer Arbeit. Die Demokratisierung der Gesellschaft und das Streben nach Selbstverwirklichung sind mit zeitlicher Verzögerung auch in den Unternehmen angekommen. Schon 1968 hat der Individualpsychologe Rudolf Dreikurs (1897–1972) festgestellt, dass man in einer demokratischen Gesellschaft nicht mehr autoritär erziehen kann (Dreikurs 1971, 1995): Für traditionell-autoritäre Erziehungsformen ist schlicht die Legitimation entfallen, und mit der Legitimation auch die Akzeptanz. Infolgedessen, stellte Dreikurs fest, sei der Mensch als erste und einzige Art in der Entwicklungsgeschichte in eine Situation geraten, wo sie nicht mehr wisse, wie sie ihre Kinder erziehen solle. Einen ähnlichen Umbruch gibt es auch im Bereich der Führung: Auch hier ist mit wachsender Bildung und Mündigkeit der Mitarbeiter die Legitimation entfallen, autoritär, also mit Befehl und Gehorsam zu führen. Auch wenn die Bereitschaft zum Befehlen bei vielen »Alpha-Tierchen« noch reichlich vorhanden ist, so ist doch die Bereitschaft zu blindem, unhinterfragtem Gehorsam stark rückläufig.

Das heißt keineswegs, dass nun Basisdemokratie in die Unternehmen (oder in die Erziehung) einzieht oder einziehen sollte. Aber es heißt, dass man die Mitarbeiter aller Ebenen bei Veränderungen mitnehmen muss. Wenn man ihre Loyalität und Motivation nicht verlieren will, darf man ihnen Veränderungen nicht einfach überstülpen. Führung ist weiterhin gefragt, mehr sogar noch als in früheren Zeiten, aber sie muss heute nachvollziehbar und überzeugend sein. Personale Autorität ist damit wichtiger denn je: Wer Gehorsam fordert, bloß weil er der Chef ist, macht sich nur noch lächerlich. Die Demokratisierung hat also nichts daran geändert, dass die meisten Menschen ein gewisses Maß an Führung und Autorität brauchen, doch sie hat gleichzeitig bewirkt, dass die Ansprüche an Führung, Kommunikation und Motivation gewachsen sind. Heute ist eine Führung im Dialog gefragt, die sowohl den Ideen der Mitarbeiter Raum lässt als auch ihren Bedürfnissen und Anliegen. Wer bei Veränderungen die Gefühle und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter missachtet, wird als Führer in der heutigen und künftigen Welt keinen dauerhaften Erfolg ernten.

Doch nicht nur die gewachsenen Ansprüche der Geführten, auch die Komplexität und Dynamik unserer Welt zwingen zur Einbeziehung der Mitarbeiter. Auch dem klügsten und umsichtigsten Top Manager und der bestausgestatteten Konzernzentrale ist es heute nicht möglich, alles bis ins Detail vorzudenken. Deshalb sind sie darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter vor Ort mitdenken. Mitdenken und intelligent umsetzen kann aber nur, wer erstens *sachkundig* ist, wer also das strategische Konzept und seine praktischen Handlungssequenzen

zen verstanden hat, und wer zweitens damit *einverstanden* ist. Mitdenken heißt ja, die übergeordnete Strategie intelligent an die Verhältnisse in seinem Verantwortungsbereich anzupassen, ohne sie dabei zu verwässern oder zu verfälschen. Das geht aber nur, wenn man sie begriffen und sich zu eigen gemacht hat. Diese »Akzeptanz« bei einer großen Zahl von Menschen zu erreichen, ist eine völlig neuartige Aufgabe, und zwar eine, die alles andere als trivial ist.

Halten wir fest: Noch nie in ihrer Geschichte standen Menschen vor der Notwendigkeit, große soziale Systeme innerhalb möglichst kurzer Zeit so umzubauen, dass sie noch leistungsfähiger und erfolgreicher werden. Und noch nie standen sie dabei so sehr vor der Herausforderung, die betroffenen Organisationsmitglieder gedanklich und emotional mitzunehmen, statt ihnen die Veränderungen einfach aufzuzwingen.

Neuartige Anforderungen an die Führung

Da sich die Rahmenbedingungen der Führung innerhalb weniger Jahrzehnte grundlegend verändert haben, stehen wir fast unvorbereitet vor neuen Herausforderungen: Die Evolution hatte schlicht nicht genug Zeit, uns mit Programmen auszustatten, um Veränderungsprozesse in komplexen sozialen Systemen zu managen, und wir können uns dabei auch nicht auf kulturelle Traditionen stützen. Tradition heißt ja, dass Lebensregeln von Eltern und Großeltern an die Kinder weitergegeben werden – doch vermutlich hatte niemand von uns einen Großvater, der ihm Regeln zum Führen und Verändern großer Organisationen mitgeben konnte: Wir beginnen gerade erst mit dem Aufbau solcher Erfahrungsregeln.

Daher hat es im Change Management wenig Sinn, einfach auf unsere Intuition zu vertrauen. Intuitionen sind ja nichts anderes als eine Synthese aus unserer persönlichen Lebenserfahrung, aus kulturellen Überlieferungen und aus der stammesgeschichtlichen Lernerfahrung unserer Art. Intuitionen übermitteln uns Handlungsimpulse, die sich teils für unsere Vorfahren als der Fitness förderlich erwiesen haben und teils aus unserer eigenen Lerngeschichte und unserer Erziehung abgeleitet sind. Sie äußert sich darin, dass uns eine »innere Stimme«, ein geheimnisvoller innerer Drang ein bestimmtes Verhalten nahelegt, wie etwa: »Sag jetzt lieber nichts, das könnte sonst Ärger geben!«.

Das Problem ist: Da sich die Lebensumstände der Menschheit in den letzten 200 Jahren so grundlegend verändert haben, erweisen sich manche Verhaltensstrategien, die unseren Vorfahren einmal Vorteile gebracht haben, heute als nutzlos oder gar kontraproduktiv. Unsere Intuition ist also keineswegs ein unfehlbarer Ratgeber, der uns zuverlässig den richtigen Weg weist, wenn wir nur aufmerksam genug auf ihn hören – Intuitionen können auch grob falsch, weil an die aktuelle Lebenssituation nicht angepasst sein. Das macht sie anfällig für Fehleinschätzungen, aber auch für Manipulation. Sämtliche Manipulationstechniken, wie sie etwa Robert Cialdini in seiner »Psychologie des Überzeugens« glänzend beschreibt, zielen einzig und allein darauf, uns geschickt zu »falschen Intuitionen« zu verleiten, das heißt zu Intuitionen, die dem Manipulateur weitaus mehr nützen als den Manipulierten (Cialdini 2002, 2004).

Glücklicherweise sind die Folgen unangepasster Intuition für uns Menschen selten so fatal wie für jene beklagenswerten Igel, die jedes Frühjahr unsere Straßenränder säumen. Ihnen gebietet ihre Intuition, sich bei Gefahr zusammenzurollen. Doch ihr Problem ist, dass diese über Jahrmillionen bewährte Regel nicht gegen eine Bedrohung hilft, die es in so großer Zahl erst seit ein paar Jahrzehnten gibt: gegen Autos.

Intuitive Führungsfehler

Ähnlich unangepasst an die heutigen Lebensbedingungen sind manche »Führungsreflexe«. Zwar gefährden intuitive Führungsfehler nur selten das biologische Überleben, doch immerhin gefährden sie den Erfolg der Führung. Schneller als er sich versieht, hat ein Manager die Loyalität und Gefolgschaft seiner Mitarbeiter verloren – und damit letztlich seine Fähigkeit, das Unternehmen wirksam zu führen. Dieses Abreißen der Loyalität geschieht unspektakulär: Die Mitarbeiter laufen nicht weg – sie bekommen ja weiter ihr Gehalt. Sie begehren auch nicht auf – sie haben ja weder die Möglichkeit noch das Recht, den ungeliebten Chef zu stürzen. Das Einzige, was sie tun, ist – ihre Pflicht. Sie erscheinen weiterhin pünktlich zum Dienst, machen weiter ihren Job, aber sie ziehen bei Veränderungen nicht mehr mit, entfalten keine Initiativen mehr, sind weder mehr motiviert noch enttäuschbar. Stattdessen werden sie zu desillusioniert-nüchternen Kosten-Nutzen-Rechnern: »Was bringt es mir, wenn ich...?«

Tatsächlich gibt es eine Reihe »intuitiver Führungsreflexe«, die ebenso vorhersagbar wie problematisch sind. Sie müssen sich in früheren Jahrhunderten wohl bewährt haben, sonst wären sie nicht so verbreitet; dennoch sind sie für das Führen komplexer Veränderungsprozesse ausgesprochen gefährlich. Ein Beispiel sind Dominanzreaktionen nach dem Muster: »Jetzt ist Schluss mit der Diskussion! Jetzt sage ich, und so wird es gemacht, und wehe, es muckt einer auf, der wird mich kennenlernen!« Solch ein Auf-den-Tisch-Hauen war in früheren Zeiten vermutlich sehr wirksam, um sich gegenüber aufmüpfigen Jungbauern und störrischen Knechten Respekt zu verschaffen. Und man kann sich auch ausmalen, wie solch ein Machtwort den Häuptlingen steinzeitlicher Stammesgesellschaften geholfen haben mag, gegenüber potenziellen Rivalen die Oberhand zu behalten. Selbst in der heutigen Zeit scheint das in manchen Familienunternehmen zu funktionieren, und bei gutem Timing auch in Management-Workshops, wenn nach längerer ergebnisloser Diskussion die allgemeine Stimmung signalisiert: »Wir kommen hier nicht weiter. Jetzt muss mal einer sagen, wo es lang geht!«

Doch dieser »Großbauernreflex« funktioniert nur dann, wenn alle Beteiligten Teil desselben Kommunikationsprozesses sind. Wenn eine Diskussion zu keinem Ergebnis führt, werden die Teilnehmer ungeduldig – und wünschen sich, dass die Sache ein Ende haben möge. Wenn der Chef dann »Schluss der Debatte« verkündet, sind die meisten erleichtert, und manche empfinden sogar ein wenig Schadenfreude, dass diejenigen, die die Diskussion in die Länge gezogen haben, nun einen Dämpfer bekommen. Solch eine Intervention setzt aber gutes Timing voraus: Sie wird nur dann ohne Murren akzeptiert, wenn sich alle ein Ende wünschen. Ganz anders, wenn die Beteiligten nicht »synchron« sind: Wenn etwa im Top Management schon seit geraumer Zeit eine Diskussion lief, in die allmählich auch die mittleren Führungsebenen, die Niederlassungen und die einfachen Mitarbeiter einbezogen wurden, dann löst das plötzliche Machtwort des Vorstandsvor-

sitzenden, dem die Debatte mittlerweile zu lange dauert, blankes Unverständnis und ausgesprochen ärgerliche Reaktionen aus: »Warum fordert er uns denn auf, unsere Meinung zu sagen, wenn er sie dann nicht hören will?!«.

Ein anderer intuitiver Führungsreflex scheint zu sein, schlechte Nachrichten möglichst für sich zu behalten. Viele Manager zögern jedenfalls sehr lange, bis sie ihre Mitarbeiter oder auch nur die mittleren Führungsebenen offen über bestehende Schwierigkeiten informieren. Dahinter steht in der Regel die Sorge, dies könnte »für Unruhe sorgen« – und vielleicht auch für Zweifel an der eigenen Führungsstärke. Die Folge des Informationsvakuums ist, dass die Gerüchteküche zu brodeln beginnt. Rasch entstehen Spekulationen, die weit »hässlicher« sind als die Realität und die zugleich von wachsendem Misstrauen gegenüber dem Management geprägt sind: »Wenn die da oben nichts sagen, hat das sicherlich nichts Gutes zu bedeuten!«. Wenn sich solch ein Misstrauen aber erst einmal festgesetzt hat, ist es kaum noch zu beseitigen. Denn wie sollte man einer misstrauisch gewordenen Belegschaft beweisen, dass man *keine* finsternen Hintergedanken hegt? So wird die zögerliche Information zur Falle, aus der es kaum noch einen Ausweg gibt – und die schon manchen Manager zwar nicht seinen Kopf, aber immerhin seinen Job gekostet hat.

Training unserer Intuition

Die Beispiele zeigen: Zum erfolgreichen Change Manager wird man nicht dadurch, dass man seinen Intuitionen vertraut. Aber das heißt keineswegs, dass wir auf unsere Intuition verzichten könnten. Denn die Ratio alleine ist auch nicht die Lösung: So nützlich es sein kann, kritische Aspekte von Change-Prozessen rational zu reflektieren, die Realität ist viel zu komplex und die Aufnahme- und Verarbeitungskapazität unseres Verstandes viel zu begrenzt und langsam, um Veränderungsprozesse alleine mit der Ratio steuern zu können. Es bleibt uns daher nur ein Ausweg: Gerade weil beide Erkenntnis- und Orientierungssysteme ihre Stärken, aber auch ihre Schwächen haben, müssen wir Verstand und Intuition auf eine möglichst wirksame Weise zusammenbringen, um ihre jeweiligen Stärken zu nutzen und ihre Schwächen wechselseitig zu kompensieren. Ratio und Intuition sind, wie der Verhaltensforscher Konrad Lorenz einmal sinngemäß gesagt hat, keine Gegensätze, sondern zwei sich ergänzende Orientierungssysteme.

Wenn uns diese Zusammenführung gelingt, können sich Verstand und Intuition auf sehr produktive Weise gegenseitig verstärken. Denn glücklicherweise ist unsere Intuition kein starres Programm, das nur durch Mutation und Selektion im Laufe von Generationen verändert werden kann. Genau wie unser Verstand, so ist auch unsere Intuition ein offenes, lernfähiges System: Wir können sie schulen und entwickeln, das heißt, sie an neue Aufgaben und Herausforderungen anpassen. Auch wenn das Führen und Verändern großer Organisationen evolutionsbiologisches Neuland ist, kann unsere Intuition uns dabei zu einem wertvollen Helfer werden – allerdings nur dann, wenn wir uns nicht naiv auf sie verlassen, sondern lernen, sie intelligent zu nutzen. Statt zu versuchen, aus ihr etwas herauszuholen, was weder die Natur noch die Tradition in sie hineingetan hat, müssen wir sie im wahrsten Sinne des Wortes trainieren und kultivieren.

Der Gedanke, dass wir unsere Intuition »ausbilden«, »trainieren« oder »kultivieren« sollten oder gar müssten, mag zunächst befremdlich klingen. Doch wir tun das ständig und auf vielen Gebieten, und es funktioniert erstaunlich gut.

Wenn unsere Intuition nur auf den Feldern leistungsfähig wäre, für die sie die Evolution vorbereitet hat, wären wir in unserer heutigen Welt rettungslos verloren. Doch unsere kultivierte Intuition bringt eindrucksvolle Leistungen auf Feldern, die menschheitsgeschichtlich völliges Neuland sind. So hört ein erfahrener Automechaniker schon am Klang eines Motors, was daran in Ordnung ist. Ein geschulter Radiologe erkennt beim ersten Blick auf ein Röntgenbild intuitiv, wo ein Problem sitzt – lange bevor er die Aufnahme rational analysiert hat. Ein guter Skifahrer »hat es im Gefühl«, wie er eine Kurve optimal anfahren muss. Ein Torwart »berechnet« den Ball in Sekundenbruchteilen richtig, ohne dabei auch nur an eine einzige Zahl zu denken. Und das alles, obwohl uns die Evolution weder auf Fußbälle noch auf Autos, weder auf Skifahren noch auf Röntgendiagnostik vorbereitet hat.

Zu welch verblüffenden Leistungen eine trainierte Intuition fähig ist, haben wir wohl alle schon erlebt. Als ich als frischgebackener Berater-Lehrling bei der Boston Consulting Group an meinem ersten Case Team Meeting teilnahm, präsentierte eine Kollegin ihre Analysen. Sie legte die nächste Folie auf, doch bevor ich überhaupt verstanden hatte, worum es auf dieser Folie ging, sagte ein erfahrener Vice President: »Die Zahl in der vierten Spalte kann nicht stimmen!« Nach längerem Hin und Her stellte sich heraus: Sie war tatsächlich falsch. Später fragte ich ihn, wie er das gemacht habe. Er zuckte die Achseln: Natürlich hatte er die Zahlenreihe in dieser kurzen Zeit nicht rational analysiert. Er war mit der Materie nicht vertraut, er hatte keine Fakten – seine Intuition habe ihm einfach gesagt, dass diese Zahl unmöglich stimmen könne. Ich war zutiefst beeindruckt – und schockiert: Mit solchen Leuten sollte ich mithalten? Ein paar Jahre später war ich selbst so weit. Wie sagten unsere Großeltern? – »Übung macht den Meister.« Auch bei der Intuition.

Intuitionstraining durch Reflexion

Aber wie trainiert man seine Intuition? Und wie kann man sie speziell für das Change Management fit machen? Die Zusammenhänge bei Veränderungsprozessen sind komplex; es ist daher sehr zeitraubend und mühsam, dabei alleine durch das Üben an realen Projekten zum Ziel zu kommen. Denn das Feedback der Realität folgt dem eigenen Tun oder Unterlassen meist erst mit Verzögerung und ist überdies selten einzelnen Handlungen klar zuordenbar. Deshalb ist es weit schwieriger als beim Skifahren oder Fußball, ein Gefühl dafür zu entwickeln, welche Aktionen erwünschte Folgen hervorrufen und welche unerwünschte. Infolgedessen tappen wir mehr im Nebel; der gesamte Lernprozess verläuft mit unsicheren Schritten. Und wir sind ständig in Gefahr, aus zufälligen Koinzidenzen zweifelhafte Erfolgsrezepte abzuleiten. Bloße Wiederholung bringt dabei keinen Fortschritt: Die Häufigkeit, mit der man einen bestimmten Fehler wiederholt hat, macht keine bessere Intuition aus. Je komplexer das Metier, desto mehr erfordert die Ausbildung der Intuition neben Erfahrung auch Reflexion: Nur wenn man Zusammenhänge erkennt und versteht, kann man seine Urteils- und Handlungsfähigkeit weiterentwickeln. Paradoxerweise wird auf diese Weise ausgerechnet unser Verstand, den viele für den Gegenpol zur Intuition halten, zu einem unverzichtbaren Helfer bei deren Ausbildung und Kultivierung.

Ein bewährtes Instrument, um solche Lernprozesse zu beschleunigen, sind Fallstudien. Sie ermöglichen es, Prozesse, die sich in vivo über mehrere Monate

erstrecken, im Zeitraffer zu erleben – nicht in sämtlichen Details natürlich, aber in der »Essenz«: in den Aspekten, auf die es wirklich ankommt. Genau deshalb wurden Fallstudien zu einem der bevorzugten didaktischen Instrumente der Business Schools, um Unternehmensführung möglichst praxisnah zu lehren. Fallstudien eröffnen die Möglichkeit, die voraussichtlichen Auswirkungen unterschiedlicher Vorgehensweisen ohne Risiko und Rechtfertigungsdruck zu reflektieren. Auf dem Papier klingen sehr viele Empfehlungen völlig einleuchtend – und beeinflussen dennoch kaum das praktische Handeln. Denn in der Praxis kommen oft Einflüsse ins Spiel, die uns dazu veranlassen, uns »rein intuitiv« doch anders zu verhalten, als es den Grundsätzen entspricht, die wir »in der Theorie« als einleuchtend und beinahe trivial abgenickt haben.

Praktische Fallstudien bringen genau jene Randbedingungen mit ins Spiel, welche uns in der Praxis dazu veranlassen, rein intuitiv eben doch anders zu handeln, als es uns »in der Theorie« eingeleuchtet hatte. Dadurch zwingen sie uns, Theorie und Praxis zusammenzubringen. Auf diese Weise ist ein Intensiv-Training unserer Intuition möglich. Deshalb empfiehlt es sich auch, die Fallstudien in diesem Buch nicht bloß durchzulesen, sondern sie wirklich zu bearbeiten. Eine andere nützliche Strategie zur Kultivierung unserer Intuition ist eine Projekt-Supervision. Sie besteht darin, kritische Phasen realer Veränderungsprojekte mit Kollegen und / oder einem erfahrenen Change Manager zu reflektieren.

Halten wir fest: Auf das Führen großer Organisationen hat uns die Evolution nicht vorbereitet, und erst recht nicht auf das Führen komplexer Veränderungsprozesse. Es hat daher keinen Sinn, einfach seiner (untrainierten) Intuition zu vertrauen. Damit sich unsere Intuition auf diesem neuartigen Aufgabenfeld zu einem verlässlichen Ratgeber entwickeln kann, müssen wir sie erst einmal trainieren, zum Beispiel durch die Reflexion lebensnaher Praxisfälle.

Die Schlüsselrolle des Top Managements

Beim Change Management bedürfen nicht bloß die Adressaten der Veränderung unserer Aufmerksamkeit, also die von Veränderungen betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte, sondern gleichermaßen auch die Auftraggeber und Initiatoren der Veränderung. Klassisch ist die erste Perspektive der zentrale Gegenstand des Change Management – in der Praxis ist aber die zweite ein entscheidender Risikofaktor für viele Veränderungsvorhaben. Denn es kommt gar nicht so selten vor, dass die Auftraggeber durch ihre intuitiven Reaktionen ungewollt das beste Veränderungskonzept zunichtemachen. Wenn das Top Management etwa die berechtigten Ängste der Mitarbeiter mit verharmlosend-beschwichtigenden Erklärungen zu zerstreuen versucht und damit die Spekulationen erst anheizt, oder wenn es den mühsam in Gang gebrachten Prozess einschlafen lässt, weil es seine Aufmerksamkeit mittlerweile anderen Themen zugewandt hat, dann kann man als Change Manager eigentlich seine Koffer packen.

Je mehr Erfahrung ich mit Veränderungsprozessen sammle, desto ernster nehme ich daher das »Coaching der Auftraggeber« – nicht, weil ich mir einbilde, besser und klüger zu sein als sie, sondern weil auch für die meisten Top Manager

gilt, was wir zuvor festgestellt haben: Ihre Intuition ist nicht so trainiert, dass sie ihnen als verlässlicher Ratgeber bei der Führung komplexer Veränderungsprozesse dienen könnte. Andererseits haben sie dabei eine unverzichtbare und unersetzbare Schlüsselrolle, denn nirgendwo ist der Bedarf für Führung und das Bedürfnis nach Führung größer als bei größeren Veränderungen. Die entscheidenden Führungssignale können weder von externen Beratern noch von internen Change Managern kommen, sondern allein von denjenigen, die an der Spitze der Organisation stehen und damit die Autorität haben, verbindliche Aussagen zu machen. Deshalb steht und fällt der Erfolg größerer Veränderungsvorhaben damit, dass das Top Management zur rechten Zeit die richtigen Signale setzt.

Diese Feststellung ist keine vorbeugende Schuldzuweisung für den Fall des Scheiterns, sondern ein Auftrag an den oder die Change Manager: Ihr Job ist es, der Unterstützung »nach oben« genauso viel Aufmerksamkeit zu widmen wie der Gestaltung des Veränderungsprozesses »nach unten«. Genauso wichtig, wie es bei Veränderungsprozessen ist, »die breiten Volksmassen« mitzunehmen, so wichtig ist es, die »Regierung« im Boot zu haben. Das Top Management muss den eingeschlagenen Weg nicht bloß dulden, es muss an der Spitze der Bewegung stehen, den Prozess aktiv vorantreiben und seinen Part im Sinne des festgelegten Ansatzes ausfüllen. Es ist Aufgabe der Change Manager, gleich ob extern oder intern, gleich ob als Projektleiter oder als Mitglied des Vorstands, dem Top Management dies deutlich zu machen, seine aktive Mitwirkung einzufordern und es dabei zu unterstützen. Als Change Manager stehen wir also nicht nur vor der Aufgabe, den Prozess »nach unten« zu managen, sondern gleichermaßen vor der Notwendigkeit, ihn »nach oben« anzuleiten – was vielleicht auch deshalb oft die noch größere Herausforderung ist, weil unsere eigenen »intuitiven Reflexe« uns raten, mit den »Häuptlingen des Stammes« nicht allzu forsch und fordernd umzugehen.

Eine zentrale Schwierigkeit ist dabei, dass viele Top Manager Change Management für eine Aufgabe halten, die sie delegieren können, genau wie sie ein IT-Projekt delegieren können – und die sie auch ganz gerne delegieren möchten, um sich nicht zu sehr in die Details der Umsetzung zu verstricken. Dieses Kalkül geht jedoch nicht auf: Bei Veränderungsprozessen sind zwar viele operative Dinge delegierbar; prinzipiell nicht delegierbar ist aber alles, was mit Führung zu tun hat. Denn für die von Veränderungen betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte ist nicht allein entscheidend, was *von der Sache her* sinnvoll wäre, sondern auch und vor allem, was der wirkliche Wille ihrer obersten Vorgesetzten ist. Interne Projektleiter können gegenüber den betroffenen Mitarbeitern ebenso wenig verbindliche Ansagen machen wie externe Berater. Ebenso wenig können sie glaubhaft vermitteln, dass bestimmte Veränderungen nicht verhandelbar sind, sodass sich die Mitarbeiter und Führungskräfte jede weitere Diskussion über das »Ob« sparen können. Berater wie Interne haben immer nur geborgte Autorität. Sie ist so viel oder so wenig wert wie die Entschlossenheit und Durchsetzungskraft der Top Manager, die hinter ihnen stehen. Deshalb führt kein Weg daran vorbei, dass an den Schlüsselstellen der Veränderung das Top Management selbst »in die Bütt« muss, und es ist die Aufgabe und professionelle Pflicht der Change Manager, dies nötigenfalls einzufordern.

Halten wir fest: Bei Veränderungsvorhaben in sozialen Systemen ist das Top Management zugleich der wichtigste Erfolgs- und der größte Risikofaktor: Da die Mitarbeiter gerade in Zeiten der Veränderung nach Orientierung und Führung suchen, haben dessen Führungssignale entscheidenden Einfluss auf den Projektverlauf. Deshalb ist eine zentrale Aufgabe der Change Manager, das Top Management bei der Führung des Veränderungsprozesses zu beraten, zu unterstützen und, wenn nötig, auch zu fordern. Denn die Führung von Veränderungsvorhaben ist nicht delegierbar.

ZUSAMMENFASSUNG

Change Management ist immer noch eine relativ junge Disziplin. Der Bedarf ist entstanden, weil heute immer mehr Menschen in und von Großorganisationen – Unternehmen, Konzernen, Behörden, Non-Profit-Organisationen – leben, die einem wachsenden Veränderungsdruck ausgesetzt sind. Zugleich sind die Mitarbeiter und Führungskräfte anspruchsvoller geworden: Sie müssen »mitgenommen« werden; autoritäre Führung funktioniert nicht mehr.

Daraus ergeben sich grundlegend neue Anforderungen an die Führung, auf die uns weder die Evolution noch die kulturelle Tradition vorbereitet hat. Um nicht in »intuitive Führungsfehler« zu verfallen, müssen wir unsere Intuition trainieren und kultivieren. Glücklicherweise ist sie kein starres Programm, sondern ein offenes, lernfähiges System, das sich durch Erfahrung und Reflexion so weiterentwickeln lässt, dass sie auch unter diesen neuartigen Anforderungen zu einem verlässlichen Führer wird.

Zu den zentralen Aufgaben des Change Managements zählt nicht nur die Gestaltung des Veränderungsprozesses »nach unten«, sondern gleichermaßen auch die Unterstützung und das Coaching »nach oben«. Denn auch viele Top Manager sind gefährdet, intuitive Führungsfehler zu machen und damit ihre eigenen Veränderungsvorhaben in Gefahr zu bringen.

Typologie der Veränderungsprozesse

Soziale Systeme reagieren auf das, was mit ihnen geschieht

Zwischen technischen Projekten und Veränderungsvorhaben in sozialen Systemen besteht ein grundlegender Unterschied. Bei großen Bauvorhaben, der Errichtung hochkomplexer Fertigungsstraßen oder bei anspruchsvollen Software-Entwicklungen ist zwar ein exzellentes Projektmanagement notwendig, um sie zum Erfolg zu führen, aber kein Change Management. Denn der toten Materie, gleich ob es sich um Beton, Stahl oder um Programmcodes handelt, ist es gleichgültig, was man mit ihr anstellt. Sie reagiert mit unerbittlicher Konsequenz nach den Gesetzen der Physik: Ein Hochhaus stürzt ein, wenn seine Statik nicht stimmt, die Fertigungsstraße produziert Ausschuss, wenn technische Fehler eingebaut wurden, das Betriebssystem stürzt ab oder liefert groteske Fehlfunktionen. Auch das brillianteste Change Management könnte daran nichts ändern: Wenn technische Systeme fehlerhaft sind, versagen sie ihren Dienst; wenn die technischen Voraussetzungen stimmen, machen sie leidenschaftslos und ohne jegliche Emotionen jede Veränderung mit.

Soziale Systeme verhalten sich grundlegend anders. Denn der *lebenden* Materie ist *nicht* egal, was man mit ihr anstellt. Im Unterschied zu Beton, Stahl und Programmcodes machen sich Menschen ihre Gedanken über das, was auf sie zukommt oder auf sie zukommen könnte. Dies löst Emotionen aus, allen voran Ängste und Abwehr. Über ihre Sorgen und ihren Ärger reden die (mutmaßlich) Betroffenen mit anderen (mutmaßlich) Betroffenen, was ihre Emotionen abschwächen, aber auch verstärken kann. Die so entstandene Grundstimmung ruft weitere Mitspieler auf den Plan, die das vorhandene Klima teils bewusst, teils vorbeunbewusst für ihre eigenen Ziele nutzen: Manche ergreifen die Gelegenheit, um sich als Inhaber höherer Weisheit oder als Unheilspropheten zu profilieren, andere nutzen die Gunst der Stunde, um die Kollegen zu ihrem Weltbild zu bekehren, wieder andere wittern ihre Chance, sich als die Vertreter der wahren Interessen der Belegschaft darzustellen.

All dies wirkt auf das »in Schwingung geratene« soziale System zurück. Durch massenpsychologische Rückkopplungen verstärken sich die Emotionen: Wer Angst hat und merkt, dass seine Kollegen ebenfalls Angst haben, bekommt noch mehr Angst, denn er empfindet die Angst seiner Kollegen als Bestätigung, dass die eigene Angst berechtigt ist. Nicht nur Ängste können sich auf diese Weise bis zur Massenpanik hochschaukeln, sondern auch andere Emotionen, zum Beispiel Empörung, Ärger und Wut – aber auch Zuversicht und Begeisterung. Durch die »Unruhe« in der Organisation wiederum fühlt sich das Management zum Handeln gezwungen. Dabei greift es »intuitiv« nicht selten zu Maßnahmen, die beruhigend wirken sollen, aber eher das Gegenteil bewirken, weil sie als Beschwichtigung und Verharmlosung empfunden werden – und damit als indirekte Bestätigung der vorhandenen Befürchtungen. Dies kann das brodelnde System noch weiter in Wallung bringen, was sämtliche Mitspieler zu neuen Aktionen und Reaktionen herausfordert: Das System schwingt heftiger ...