



## Speakers Corner



Foto: Stephanie Borgert

Seit Jahren gibt es kaum eine Businesskonferenz ohne Vorträge zum Thema: „Wie Change jetzt aber wirklich funktioniert“ oder: „So holen Sie die Menschen an Bord“. Ob professionelle Speaker, Berater oder Unternehmensvertreter – in Facetten mögen sie unterschiedliche Schwerpunkte setzen, in der dahinterliegenden Denke predigen sie jedoch alle dasselbe: Change ist eine Reise, die stets in einer Kurve von Ablehnung bis zur ersehnten Akzeptanz verläuft. Und auf diese Reise muss man die Mitarbeitenden „mitnehmen“. Denn dummerweise wollen sich die meisten nicht verändern.

Um es gleich vorwegzunehmen: Dabei handelt sich um Glaubenssätze, nicht etwa um Wissen. Ich nenne das krampfhaftes Festhalten an diesen Überzeugungen Starrsinn – eine typische Organisationskrankheit. Aber zurück zu den Aussagen selbst: Frage ich Menschen in Unternehmen, welche Metapher sie für Veränderung verwenden, dann ist die Antwort fast unisono „die Reise“. Und diese Reise sei lang und beschwerlich. Stets führe sie durch das „Tal der Tränen“, um

am Ende, in einer mehr oder weniger fernen Zukunft, in die „möglicherweise“, „unter Umständen“, „eventuell“ umgesetzte Veränderung zu münden. Was für ein demotivierendes Bild!

Und als wäre das noch nicht genug, kommt die Change-Apologetik auch noch mit einem Modell daher, das nun wirklich völlig ungeeignet ist, Veränderungsprozesse in Unternehmen auch nur annähernd produktiv zu beschreiben. Ich rede vom – angeblichen – Kurvenverlauf dieser Reise. Change, so heißt es, verläuft stets in Phasen. Zwischen fünf und neun werden meist beschrieben. Basis dafür ist fast immer die sogenannte Kübler-Ross-Kurve. Hake ich an dieser Stelle nach, ob denn allen klar sei, woher das Modell von Elisabeth Kübler-Ross kommt, ernte ich oft nur Achselzucken. Es ist grotesk, wie viele Menschen im Brustton der Überzeugung von eben jenem Kurvenverlauf sprechen, ohne dessen Hintergründe zu kennen. Deshalb hier zum Merken: Kübler-Ross hat in ihren Arbeiten fünf Phasen beschrieben, die Sterbende und deren Angehörige üblicherweise durchlaufen,

bis sie den Tod als bevorstehendes Ereignis akzeptieren.

Diesen Gedanken unreflektiert und eins zu eins auf organisationale Veränderung zu stülpen, ist schlicht absurd. Selbst wenn man nur Anleihen aus diesem Modell nimmt – was ja legitim ist –, bleiben zwei wesentliche Aspekte, die es für einen sinnhaften Einsatz unbrauchbar machen: Zum einen enthält das Modell implizit die Idee, dass es Hilfsbedürftige (im üblichen Sprachgebrauch meist als „Betroffene“ bezeichnet) und Helfende gibt. Dadurch entsteht ein trennendes Gefälle in „Die“ und „Wir“. Und dieses ist auch mit einem gut gemeinten „zu Beteiligten machen“ nicht aufzulösen. Zum anderen wird immer auf die Veränderung in der Zukunft geschaut. Es wird also lediglich eine mögliche Zukunft projiziert. Die Zukunft lässt sich jedoch nicht ändern, Veränderung findet *im Jetzt* statt. Es sind die Konsequenzen der *jetzt* getroffenen Entscheidungen und des *aktuellen* Verhaltens, die in der Zukunft sichtbar werden.

Deshalb ist Change viel einfacher, als das Gerede darüber suggeriert.

Denn, worum geht es dabei eigentlich? Es geht darum, die Zusammenarbeit neu zu verabreden. Hier und jetzt. Zumindest wenn man unter Change die Anpassung des Unternehmens an sich ändernde Umwelt- und Rahmenbedingungen versteht. Selbst bei den Definitionen schludern die „Change-Experten“. Es wird vollkommen ignoriert, dass es einen Unterschied macht, ob mit Change die Einführung einer neuen IT-Lösung, neue Regeln für Dienstreisen, die Entwicklung einer neuen Produktreihe oder die Restrukturierung eines Unternehmens gemeint ist. Dabei liegt der Unterschied vor allem darin, ob die Veränderung unter die Rubrik „Playing with yourself“ fällt oder ob etwas in Bezug auf die Wertschöpfung des Unternehmens verändert wird. Wovon ich hier rede, ist Letzteres. Und das erfordert eben vor allem eines: Entscheidungen treffen, statt bloß Pläne schmieden. Was genau tun wir ab *jetzt* anders, neu oder nicht mehr? Wie stellen wir sicher, dass das funktioniert? Welche Prinzipien sind für uns dabei verbindlich? Und dann heißt es, praktizieren, beobachten; praktizieren, beobachten; praktizieren ... und so weiter.

„Mit unseren Leuten geht das aber nicht“: Wie gerne hätte ich manches Mal eine Stopp-Taste, wenn mal wieder jemand von „Rechnen Sie mit Widerstand und nutzen Sie diese Energie ...“ schwadroniert. Oder wenn eine Führungskraft mit Nachdruck formuliert, dass sich die Mitarbeiten-

den nicht verändern *wollen*, weil sie gerne alles beim Alten hätten. Dieser Glaube scheint immer noch derartig zementiert, dass sogleich alle Change Agents und Kommunikatoren die „richtige“ Rhetorik erarbeiten, um die Menschen „abzuholen“, „mitzunehmen“ oder sonst wie zu verarzten, damit sie bei der kurvenreichen Reise in die „zukünftige Veränderung“ nicht auf der Strecke bleiben. So wird viel Energie verschwendet, um Mitarbeitende zu bearbeiten und wandlungswillig zu machen. Dabei sind die Mitarbeitenden gar nicht das Problem.

Klar, bei Einzelnen lässt sich durchaus ein Verhalten diagnostizieren, das man als widerständig bezeichnen kann. Wenn das aber wirklich Einzelfälle sind, dann sind sie irrelevant. Sind es jedoch mehrere oder sogar viele Menschen, die sich sperren, dann ist das ein sehr guter Hinweis, dass entweder die Veränderung selbst oder die Art und Weise der Umsetzung unsinnig ist. Menschen haben einen Radar für Un-Sinn. Der Unwille, einen Change-Prozess mitzugehen, ist daher nicht in den Persönlichkeiten der Menschen begründet, sondern im Kontext.

Doch es ist leider einfacher, Probleme oder Misslingen in Persönlichkeiten zu verorten. Damit ist eine globalgalaktische Ursache-Wirkungs-Relation formuliert, die einen Glauben ausdrückt – und Glaube lässt sich nun mal nicht widerlegen. Betrachtet man Organisationen, Abteilungen und Teams (und zwar im wahren Sinne des Wortes) als soziale Systeme, zeigt sich, dass es die Dynamiken und goldenen Regeln sind, die diese Systeme ausmachen. Der Einzelne ist es hingegen nicht.

Etwas, das jeder, der über Change spricht oder schreibt, verstehen sollte, ist, dass soziale Systeme konservativ sind: Sie wollen ihre Struktur erhalten und „so bleiben, wie sie sind“. Das ist systemisch, nicht individuell. Deshalb braucht es die

passende Intervention, um auf der *Strukturebene* eine Veränderung zu initiieren. Der Versuch, den Wandel über Individuen, über gute Kommunikation oder das Aufschreiben von Werten zu gestalten, ist nicht nachhaltig. Stattdessen geht es darum, eine Verabredung zu finden, wie man zusammenarbeiten will. Diese Entscheidung betrifft die Struktur. Dann folgt wieder: praktizieren, beobachten und so weiter.

Da jedoch systemisches Denken noch immer nicht flächendeckend in die Unternehmen eingezogen ist, wird häufig sogar die unfairste Form von Changemanagement praktiziert: Die Menschen werden aufgefordert, ihr Verhalten und manchmal sogar ihr Mindset zu ändern, der Kontext bleibt aber gleich. Aktuelles Beispiel: Agilität. „Die Abteilung XY arbeitet jetzt agil, damit sie schneller oder produktiver wird“, heißt es – und alle Beteiligten erhalten eine SCRUM-Schulung. Ab jetzt werden Daily Stand-ups gemacht und ein Kanban-Board aufgehängt. Mehr passiert nicht. Die restliche Organisation, die Strukturen, die Dos und Don'ts, die goldenen Regeln bleiben gleich. Gelobt wird immer noch für Einzelleistung, bonifiziert auch. Alle anderen Abteilungen machen so weiter wie immer, und das praktizierte Silo-Denken setzt die Menschen nun, da es gepaart ist mit der Forderung nach interdisziplinärer Kooperation, erst recht massiv unter Druck. Bis die Mitarbeitenden maulen oder sich weigern. Und dann heißt es natürlich wieder einmal: „Die sind wohl nicht veränderungswillig.“ Dabei ist nur allzu deutlich, dass es der Kontext ist, der nicht passt.

Wie wäre es angesichts dessen, wenn wir bei Veränderung auch einmal unser eigenes Denken über das Thema und unsere dahinterliegenden Glaubenssätze veränderungswillig betrachten? Veränderungen in Organisationen würden leichter.

Stephanie Borgert

## Stephanie Borgert ...

... ist Vortragsrednerin, Management- und Organisationsberaterin sowie Autorin mit Fokus auf Komplexität und organisationale Resilienz. Kontakt: [www.stephanieborgert.de](http://www.stephanieborgert.de)