

München, 03.05.2010

## *Change Management – Autonomie und die Illusion der Planbarkeit*

Zusammenfassung: Veränderungsprozesse in Unternehmen scheitern an der Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen und unterliegen der Illusion von Planbarkeit und Kontrolle.

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie sind seit mindestens zehn Jahren Fan ihres Lieblings-Fußballclubs - sagen wir aus München - und werden zusammen mit 500 anderen Fans ihres Münchner Lieblingsclubs zum Training eines Hamburger Fußballclubs und einem anschließenden Besuch eines Heimspiels dieses Clubs in dessen Stadion gefahren – mit dem Hinweis und Ziel, zukünftig Fanschal, Trikot und Baseballmütze jenes Hamburger Fußballvereins tragen zu müssen!? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie genau das nach dem Besuch des Trainings und Spiels in der Gruppe mit Überzeugung tun? Gleich null! Und jetzt übertragen sie dieses Beispiel auf eine Großgruppenkonferenz von Führungskräften in einem Unternehmen, die vom Vorstand auf eine neue Strategie, Kultur und Ausrichtung eingestimmt werden sollen.

### **Change Management: Initiierung, Steuerung und Umsetzung von Veränderungen**

Unter „Change Management“ werden heute alle Maßnahmen verstanden, die zur Initiierung, Steuerung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen auf Seiten der Mitarbeiter, Führungskräfte, Teams und der gesamten Organisation erforderlich sind. Gerade bei einem personellen Vorstands- oder Aufsichtsratswechsel, gekoppelt mit einer strategischen Änderung des Geschäftsmodells, strukturellen Umorganisationen oder kulturellen Veränderungsprozessen, wird eine Vielzahl von Großgruppeninterventionen eingesetzt, um eine Koalition aller betroffenen Mitarbeiter oder Führungskräfte zu bewirken.

### **Eigenverantwortliche Mitarbeiter verstehen Veränderungen auf ihre eigene Weise**

Alles schön, alles richtig, alles gut – soweit! Doch welche Reaktionen zeigen die Beteiligten? „Spaß hat es ja gemacht, habe mal wieder ein paar nette, alte Kollegen getroffen – und das Rahmenprogramm war auch ganz okay!“ Oder: „Der neue Vorstand scheint ja ganz sympathisch zu sein, aber ich verstehe gar nicht, warum wir etwas ändern sollen!“ So oder so ähnlich lauten häufig die Aussagen der Teilnehmer.

Noch aufschlussreicher ist die anschließende Umsetzung der neuen Visionen, Ziele, Strategien und Maßnahmen in den einzelnen Bereichen, Funktionen und Tätigkeiten. Umgesetzt wird letztlich nur wenig, das mittlere Management und insbesondere die Mitarbeiter arbeiten auf gewohnte Art und Weise weiter – Kunden erleben nur wenige Veränderungen im Kontakt mit dem Unternehmen. Der Vorstand wird ungeduldig, der Umsetzungsprozess wird noch stärker kontrolliert oder führt zu einem weiteren, noch stärkeren Veränderungsimpuls in ähnlicher Form. Die gewünschten Ergebnisse bleiben dennoch aus.

### **Der Hauptgrund: Mangelnde Einsicht in notwendige Veränderungen**

Zieht man eine Change Management Studie der Unternehmensberatung CapGemini aus dem Jahr 2009 zu den Gründen mangelnder Veränderungsbereitschaft in Unternehmen heran, so sind die drei wesentlichen Hauptgründe dafür: Erstens die mangelnde Einsicht in notwendige Veränderungen, zweitens die Angst vor schwierigen Entscheidungen und drittens die Angst vor Verlust an Einfluss.

Doch wie kann es passieren, dass trotz gut durchdachter Veränderungsprozesse und -architekturen, trotz rechtzeitiger Informationspolitik und frühzeitiger Beteiligung der Betroffenen nur geringe Einsicht und ein hohes Maß an Angst vor der Veränderung herrscht. Schaut man noch etwas genauer hin, so gibt es dafür mindestens sechs Ursachen:

1. **Missachtung der Autonomie der Betroffenen:** Menschen sind autonome, eigen-sinnige Lebewesen, die Veränderungen dann mit größerer Bereitschaft umsetzen, wenn sie selbst den Handlungsbedarf erkannt, die Idee zum veränderten Verhalten eigenständig entwickelt und autonom über die Vorgehensweise entschieden haben.
2. **Fehlendes Bewusstsein für Veränderungsnotwendigkeit:** Solange die Notwendigkeit und der dringende Handlungsbedarf zur Veränderung für die Mitarbeiter nicht erkennbar, verständlich und sinnvoll ist, werden diese die Veränderung nur aus arbeitsvertraglichen Gründen, aber nicht aus Überzeugung mitgehen.
3. **Mangelnde Resonanz mit Veränderungsideen und -vorgehen:** Wenn Mitarbeiter für die neue Idee, den veränderten Zielzustand und den vorgesehenen Weg keine Begeisterung, Inspiration oder Neugier empfinden und keinen persönlichen Nutzen daraus ableiten, werden sie nur geringen emotionalen Bezug entwickeln und sich nur wenig mit der Veränderung identifizieren.

4. **Fehlende oder zu frühe Rituale für die Initiierung von Veränderungen:** Ohne die Voraussetzungen der Autonomie, Bewusstsein und Resonanz findet die Initiierung des Veränderungsprozesses in der Großgruppe zu früh statt. Zudem werden bisher gezeigte und erwartete Leistungen, Kommunikations- und Handlungsweisen nicht angemessen gewürdigt – ohne Wertschätzung des Alten sinkt die Bereitschaft zur Veränderung.
5. **Keine Veränderung der Spiel- und Entscheidungsregeln am Arbeitsplatz:** Nach der Rückkehr aus der Großgruppenveranstaltung gelten am Arbeitsplatz, bei den Mitarbeitern und im Team noch die bisherigen offenen wie geheimen Spiel- und Entscheidungsregeln, die das neu zu zeigende Arbeits- und Kommunikationsverhalten verhindern, sanktionieren oder nicht belohnen.
6. **Change Management unterliegt der Illusion von Kontrolle und Planbarkeit:** Der Begriff „Change Management“ suggeriert dem Management die Illusion der Planbarkeit und Kontrolle von Veränderungen. Das Top Management besitzt die Einstellung, die Kommunikation und das Verhalten der Mitarbeiter planen und kontrollieren zu können - und die Grenzen der Beeinflussbarkeit von autonomen, eigen-sinnigen Menschen in komplexen sozialen Systemen werden nicht erkannt, geschweige denn akzeptiert.

### **Ob München oder Hamburg, ob Bayern oder HSV, Hauptsache 1. FC Kaiserslautern!**

Wenn Sie also selbst an der Idee und Entscheidung beteiligt waren, nach Hamburg zu fahren und neuer Fan des HSV oder 1. FC St. Pauli zu werden, wenn Sie selbst davon überzeugt sind, dass es trotz hervorragender Ergebnisse des FC Bayern München sinnvoller für Sie sei, Fan eines Hamburger Fußballvereins zu werden, wenn Ihnen die Idee, Fan vom HSV zu sein, besser gefällt, als ein Fan von Schalke 04 zu sein, wenn Sie genügend Zeit und Raum für die Auseinandersetzung mit der Idee erhalten haben, nicht mehr Fan vom FCB oder vom TSV 1860 München zu sein, und gleichzeitig Ihre bisherige Identifikation mit den Bayern oder den Sechzigern ausreichend gewürdigt wurde – und wenn zuguterletzt in Ihrem sozialen Umfeld am Arbeitsplatz, in der Familie und im Freundeskreis Ihre neue Einstellung und Fanverhalten akzeptiert werden, dann hätte der Fanschal auf der Rückfahrt nach Stadionbesuch in Hamburg eine reelle Chance, um Ihren Hals zu hängen.

Ansonsten gilt bei aller Planung und Kontrolle: Ob München oder Hamburg, ob Bayern oder HSV, Hauptsache 1. FC Kaiserslautern!

Sascha Maurer  
GF Strategie & Marketing  
ARGO Performance & Development

Konrad-Zuse-Platz 8  
D-81829 München

tel +49-89-207 042 284  
mail: s.maurer@argo.at  
<http://www.argo.at>