

Change the Change ?

Plädoyer für eine neue Kultur der Veränderung

Die Zeitschrift FORBES brachte es auf den Punkt. In einem Beitrag aus dem Jahr 1999, der auf Untersuchungen der Harvard Business School, dem MIT und anderer Wirtschaftshochschulen der Vereinigten Staaten zurückging, stellte man fest, dass die meisten großen Veränderungen in Unternehmen wie z.B. Zusammenführungen und Übernahmen in 2/3 aller Fälle vollkommen schief gehen. Entweder wurde unter großen Verlusten der ursprüngliche Zustand wieder hergestellt, oder die gesamte Unternehmung scheiterte. Als Ursache wurde in den meisten Fällen die Schwierigkeiten bei der Verschmelzung unterschiedlicher Unternehmenskulturen ausgemacht. Das kann man aber auch für eine Umschreibung für den Umstand halten, dass man sich bei großen Organisationsentscheidungen ungern in die Niederungen der betrieblichen Alltagswelten und die Gefühlslagen der Mitarbeiter begibt. Natürlich ist nicht jede große Veränderung in Unternehmen gleich eine Übernahme oder eine Fusion. Aber die Prozesse vor, während und nach dem „Change“ ähneln sich doch sehr, in ihrer Qualität und im Licht ihrer Ergebnisse.

Sofern man bereits ähnliche Ursachen für das Scheitern komplexer Veränderungsprozesse ausmachen kann - wobei gegenwärtig ausgeklammert bleiben muss, welches Schicksal den Unternehmen bei Verzicht auf Veränderungen geblüht hätte – sind auch Rückschlüsse auf die Qualität und die Dramaturgie dieser Veränderungsprozesse nahe liegend. Der Veränderungsimpuls kommt bei sehr großen Firmen meist aus der Richtung multinational agierender Beratungsfirmen. Sie bringen die Expertise aus globalisierten Benchmarkvergleichen ein und messen die Kosten jedes Geschäftsprozesses an internationalen Standards. Das ist auch ihre Aufgabe. Die aus ihrer Analyse abgeleiteten Handlungsempfehlungen sind naturgemäß theoretisch, mehr oder weniger sogar abstrakt. In der Tradition und der Kultur der beratenen Unternehmen sind sie schließlich nicht zu Hause. Wie das Kundenunternehmen die neue Strategie umsetzt und sich seinen Mitarbeitern mitteilt, gehört meist nicht zum Beratungsauftrag. Es werden Ziele definiert, nicht Wege dorthin.

Mit der Umsetzung sind die Unternehmen dann alleine gelassen. Das wiegt umso schwerer, als bei der Formulierung der neuen Strategie oder des neuen Unternehmenskonzeptes die Mitarbeiter des Unternehmens meistens nicht beteiligt werden. Zwar werden sie durch die Unternehmensberater im Rahmen der Bestandsaufnahme „abgeschöpft“, einen eigenen qualitativen Beitrag zu leisten traut man ihnen aber meistens nicht zu. Günstigstenfalls können die Angehörigen des Mittelmanagements ihre eige-

nen Ideen und Vorschläge, die die Unternehmensspitze in der Vergangenheit nie von ihnen hören wollte, später in dem Beraterkonzept wieder erkennen. Die eigene Organisation wird also bei dem intellektuellen Teil des Veränderungsprozesses quasi ausgesperrt, soll aber im Anschluss die vorlegten Konzepte möglichst verlustfrei umsetzen. Das kann nicht gelingen. Stattdessen bestätigt das Management häufig das beliebte Vorurteil, „Lähmschicht“ zu sein, den Change-Prozess zu boykottieren, in einer „Beamtenmentalität“ zu verharren und womöglich noch unselbige Bündnisse mit dem Sozialpartner zu suchen. Scheitert der Change-Prozess, sind die Schuldigen schnell ausgemacht. Gelingt er, war es der Verdienst von McKinsey und Co.. Ein weiterer Aspekt kommt hinzu. Die Angehörigen des Managements weisen bei multinationalen Unternehmen nur wenige Übereinstimmungen mit der Mehrheit der Beschäftigten auf. Meist entstammen sie internationalen Beratungsfirmen, haben eine akademische Ausbildung, sind männlich und verfügen über sozial-biografische Erfahrungen und ökonomische Privilegien, die sie deutlich vom Gros der Mitarbeiter unterscheiden. Projektarbeit, häufig wechselnder Dienort, eine „Wochenend-Ehe“ und ständige Veränderungen gehören zum Lebensalltag und manchmal sogar zum Lebensgefühl dieser Personengruppe. Jemand, der gewohnt ist, „aus dem Koffer“ zu leben, hat einen anderen inneren Maßstab für die Zumutbarkeit von Entfernungen zwischen Wohnung und Dienort als ein einfacher Angestellter. Sein Lebensrhythmus unterscheidet sich erheblich von dem der Mitarbeiter, häufig auch der Lebensentwurf und die ganz persönliche Werteskala. Den Eliten fehlt nicht nur der Stallgeruch, sondern häufig auch der Einblick in den Lebensalltag der Beschäftigten aller Hierarchiestufen. Vielen mangelt es auch sozialer Kompetenz und oft genug auch am Interesse an Kommunikation mit der so genannten „Basis“. Die Identifikation mancher Top-Führungskräfte mit dem Unternehmen ist nicht emotionaler, sondern professioneller Natur und ähnelt somit derjenigen des brasilianischen Fußballprofis im Dienste des FC Bayern München, der sich zur Pressekonferenz eine Lederhose anzieht. Solche Beobachtungen lassen die meisten, international agierenden Aktiengesellschaften zu. Die damit verbundenen Defizite sind nicht dramatisch, wenn sie als solche erkannt und kompensiert werden. Change Management muss deshalb auch immer eine Dolmetscherfunktion erfüllen und die Botschaften der Leitung in die Sprache und Begrifflichkeit von „ganz normalen“ Menschen übersetzen. Darum bestand die Hauptfunktion von Veränderungsbegleitung darin, einen Dialog

innerhalb des Unternehmens in Gang zu bringen, der Vorurteile beseitigt und für ein besseres wechselseitiges Verständnis zwischen den Mitarbeitern und dem Top-Management sorgt.

Es gibt also viele Gründe, einen neuen Anspruch an die Qualität von Veränderungsprozessen zu formulieren. Zuallererst scheint wichtig zu sein, ein Paradigma aufzugeben, das für die grundlegende Struktur von Change-Management-Prozessen verantwortlich ist. Es lautet: Menschen sind von Natur aus veränderungsunwillig! Man würde demnach den Bock zum Gärtner machen, wenn man diejenigen, die jeder Veränderung ablehnend gegenüber stehen, zum Motor und Gestalter dieser Veränderung machen würde. Dieses Paradigma ist falsch, wie sich leicht anthropologisch und verhaltensbiologisch nachweisen lässt. Im Gegenteil, die Fähigkeit zur Anpassung, und das ist ja nichts anderes als Veränderung, zeichnet die menschliche Spezies ganz besonders aus. Ich wohne in der Eifel und damit in einer Region, aus der in der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts 50% der Bevölkerung ausgewandert sind. Dass der Mensch ein „Gewohnheitstier“ sei, soll gerne konzediert werden. Das hindert ihn aber im Gegensatz zu anderen Lebewesen nicht daran, Vorräte anzulegen, aber auch notfalls alles aufzugeben und sehr flexible Überlebensstrategien zu entwickeln.

Der wichtigste Anspruch, der an einen „menschlichenfreundlichen“ Veränderungsprozess zu definieren wäre, lautet demnach, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens, übrigens gerne durch externe Experten präzise über die Veränderungen und Trends auf bestimmten Märkten oder über den sich abzeichnenden Umbruch der Rahmenbedingungen für die bestehende Organisation aufgeklärt sind, bekommen sie wohl dosierte Arbeitsaufträge, ihre Zukunft zu gestalten und die Organisation umzubauen. Beginnt man dabei mit einer wertschätzenden Bestandsaufnahme dessen, was war oder woher man kommt, holt man die Organisation, d.h. die Menschen, emotional ab und nimmt ihnen nicht ihre Heimat weg. Anschließend vermittelt man ihnen glaubhaft die Notwendigkeit einer Neuorientierung. Häufig wird man dann auf eine Aufbruchstimmung stoßen oder sie entfachen. Interessanterweise ist dieser Begriff im Deutschen positiv belegt.

Die sozialen, emanzipatorischen Bewegungen in den USA und Europa der 70er Jahre haben eine Reihe von Methoden und „Werkzeuge“ hinterlassen, die dazu geeignet sind, viele Menschen an komplexen Meinungsbildungsprozessen zu beteiligen und die Kalibrierung gesellschaftlicher und politischer Ziele unter Beteiligung pluralistischer Einflüsse sicherzustellen. In den USA hat sich in diesem Zusammenhang der Begriff „Whole-Scale-Intervention“ eingebürgert. Damit sind Verfahren gemeint, die auf

die Einbeziehung des „ganzen Maßstabs“; also aller an einer Organisation oder einem Kontext beteiligten Personen setzen. Am deutlichsten wird dieses Verständnis im Konzept der Future Search Conference, wie es von WEISBORD und JANOFF formuliert wurde.

Es gibt ein dickes Bündel erprobter Beteiligungsverfahren, die „deutsche“ Mitbestimmung gehört eigentlich auch dazu, obwohl sie sich im Interessenkartell der Tarifpartner einbetonierte hat. Man sollte nicht vergessen, dass sich die gesellschaftliche Umgebung in den letzten 100 Jahren erheblich verändert hat. Die meisten Menschen leben zumindest nominal in einer Demokratie. Mitbestimmung ist in vielen Lebensbereichen etabliert, Meinungs- und Redefreiheit gehören zu den Grundrechten. Gleichzeitig halten sich hartnäckig in vielen Firmen (und auf Krankenhausstationen) fossile Herrschaftsstrukturen, die mit dem Standard der Emanzipation des Individuums nicht Schritt gehalten haben. Sie sind das eigentliche Hindernis für den Change, zumindest für seinen Erfolg.

Ein weiterer, grundlegender Aspekt betrifft die Würdigung von Unternehmen als „lernende Organisationen“. So häufig dieses Schlagwort in der Managementsprache auftaucht, so wenig ist davon in der betrieblichen Wirklichkeit zu spüren. Solange die vorherrschenden, auf Macht-Akkumulation und funktionalem Denken fußenden Management-Systeme nicht überwunden sind, ist generatives Lernen kaum möglich. Herrschaftsstrukturen lassen selten Raum für Initiative, Lernexperimente und Reflexion. Sie motivieren die Mitarbeiter nicht, individuelles Wissen in gemeinsame Lernprozesse einzubringen. „Manager müssen inspirieren und Visionen verkörpern; sie sind Lehrer und Designer von Lernprozessen.“ (SENGE) Der gerade in Großunternehmen und in komplexen Strukturen häufig zu beobachtende Verlust der Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns verlangt Vertrauen und Beteiligung der Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund ist eine neue Führungskultur erforderlich, die auf der Lernfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters aufbaut und Engagement statt Fügsamkeit fordert: „Echtes Engagement ist in heutigen Unternehmen selten. Unserer Erfahrung nach handelt es sich in neunzig Prozent der Fälle, die für Engagement gehalten werden, um Fügsamkeit“; stellt SENGE resigniert fest.

Die Unternehmen brauchen eine Qualität in der Gestaltung und Begleitung von Change-Management-Prozessen, die dem Wandel der Obrigkeitsgesellschaft in eine Mitbestimmungsgesellschaft methodisch und ethisch Rechnung trägt und das organisationale Lernen in den Mittelpunkt stellt. Die notwendigen Veränderungen werden von den davon Betroffenen veranlasst und umgesetzt und nicht gegen sie. Auf diese Weise können abweichende Mei-

nungen und Bedenken konstruktiv einbezogen werden und tragen zur Qualität des Prozesses bei, anstatt ihn zu blockieren. Spezialisierte Berater haben sich auf den Auftrag konzentriert, gescheiterte Veränderungsprozesse „im Nachhinein“ zu retten, einen ergebnis-offenen Meinungsbildungsprozess anzuschieben und die von außen (oder von oben) diktierte Veränderung erfolgreich in der Organisation sicherzustellen. Dabei geht es meist darum, den oft nur auf dem Papier bestehenden Kostenvorteil durch eine Overhead-Absenkung auch Realität werden zu lassen, funktionsfähige, neue Führungsstrukturen zu entwickeln und Leitbilder in der gesamten Organisation zu verankern. Das schließt eine Anpassung, ggfs. auch eine Änderung der Leitbilder ein. Häufig besteht dieser Auftrag bei genauem Hinsehen aus intensiver Kommunikation oder konzeptionellen Arbeiten im Bereich des Kommunikationsmanagements.

Der Nutzen für die beratene Organisation liegt darin, dass die Kostensenkung auch wirklich realisiert wird, weil die Mitarbeiter es so wollen (um z.B. das Überleben der Organisation und damit des eigenen Arbeitsplatzes zu sichern). Mitarbeiter sind nämlich nicht nur Experten der Verschwendung und des Unterlaufens herrschender Regelungen, sondern sie können auch diejenigen sein, die den wahren Unternehmenszweck, eine Ressourcen schonende Arbeitsweise und eine wirkliche Kundenorientierung zur Vollendung bringen, oder, wie man auch sagen kann, zu Business Excellence.

Zusammenfassung

Es gibt viele Hinweise darauf, dass konventionelle Beratungsfirmen ihren Klienten häufig oft mehr Know-How entziehen, als sie selbst einbringen. Wenn sie gehen, bleibt ein Umsetzungsproblem zurück. Die beratene Organisation hat aber meist methodisch nichts dazu gelernt, um den Veränderungsprozess mit vorhandenem eigenem Wissen inhaltlich zu gestalten und die Mitarbeiter daran zu beteiligen. „Gestrandete“ Projekte sind häufig die Folge, die Mitarbeiter werden gegenüber Beratung und Veränderung zunehmend resistent.

Der geforderte, neue Beratungsansatz muss diesem Mechanismus Rechnung tragen. Die Angehörigen der Organisation oder des Unternehmens definieren in einem durch externe Moderatoren begleiteten Prozess die Ziele der Veränderung selbst und gestalten sie nachhaltig und eigenverantwortlich. Betroffene werden zu Beteiligten gemacht, Umsetzungsprobleme bleiben aus und durch das Erlernen von Verfahren und Interventionstechniken wappnet sich die Organisation für künftige Projekte oder Veränderungsprozesse ohne externe Unterstützung.