

1 Die Grundsätze

Nur wer sich verändert, bleibt sich treu.
Wolf Biermann

Wie die Geschichte anfängt

Im Alter von neunundzwanzig (vor bald zwanzig Jahren) ging ich zum zehnjährigen Treffen unseres Abiturjahrgangs. „Du hast dich aber verändert! Ich hätte dich kaum wieder erkannt!“ Das hörte ich von meinen Klassenkameraden. Ja, ich hatte mich verändert, und ich war stolz darauf. – Für einen Augenblick überlegte ich, wie ich mich fühlen würde, wenn ich diese Veränderung nicht vollbracht hätte. Eingebildet auf meine intellektuellen Fähigkeiten, unsicher und misstrauisch zugleich, wenn es um die alltäglichen menschlichen Dinge ging. Wenn etwas nicht so lief, wie ich es mir vorstellte, war zunächst „die Gesellschaft“ schuld. Über Leistungen und Erfolge anderer sprach ich nur abschätzig.

Ja, ich hatte mich verändert. Meine Arbeit im Sozialbereich hatte mich gelehrt, die einzigartigen Fähigkeiten und Beiträge von Menschen wertzuschätzen, die auf meiner Skala früher eher unten standen. Durch mein Studium der Philosophie war ich bescheiden geworden in der Einschätzung meiner eigenen geistigen Fähigkeiten. Und nicht zuletzt war ich damals seit zwei Jahren verheiratet und gerade Vater zweier Töchter geworden, die mir beigebracht hatten, für meine eigenen Dinge gerade zu stehen.

Das war zu der Zeit, da ich als Junior in eine Unternehmensberatung eintrat, und anfang, mich für Veränderungen in Organisationen zu interessieren. Meine erste verantwortliche Beratungserfahrung durfte ich bei einem Veränderungsprojekt in einem Krankenhaus machen. Es sollte vor allem darum gehen, mit den vorhandenen Möglichkeiten und Ressourcen Leistungen zu verbessern und effizienter zu organisieren. In der Vergangenheit war es zu einigen Problemen gekommen. Zwischen den Ärzten gab es einen offenen Streit um die Nutzung der Operationsmöglichkeiten, der dazu führte, dass der Chefarzt entnervt die Klinik verließ. In den Abrechnungen gab es Unregelmäßigkeiten, die eine Prüfung durch die Kassen erforderlich machten. Im Pflegebereich gab es eine Kündigungswelle guter Mitarbeiterinnen. Die Pflegedienstleitung hatte mit der

Begründung gekündigt, dass es für eine qualitativ hoch stehende Pflege in diesem Hause keine Perspektive mehr gebe. Der eigentliche Anlass der Beratung war aber die Abwanderung von Patienten in andere Kliniken. Lange Wartezeiten, Gerüchte über Arztfehler, Klagen über unfreundliches Pflegepersonal hatten im Einzugsgebiet zu einem schlechten Ruf geführt.

Der Träger der Einrichtung hatte uns gebeten, zunächst mit dem Verwaltungsleiter zu sprechen, den er als Projektleiter für ein „Organisationsentwicklungsprojekt“ bestimmt hatte. Der Verwaltungschef kannte schon die Ursache allen Übels: „Unsere Arbeitsprozesse sind zu langsam und zu ineffizient. Wir brauchen eine Prozessanalyse.“ – „Die Betroffenen müssen aber einbezogen werden, wir wollen nichts über die Köpfe unserer Mitarbeiter hinweg tun.“ Mein damaliger Chef war einverstanden. Mit Prozessanalysen unter Einbezug der daran beteiligten Mitarbeiter („partizipative Simulation“) hatte unsere Firma viel Erfahrung. Und da es im OP-Bereich besonders dringlich schien, sollte dort Anfang gemacht werden.

Gesagt, getan. Ich erarbeitete mit dem OP-Personal, Schwestern und Anästhesisten in einem Tagesworkshop eine Liste von über zwanzig Verbesserungen. Die Operateure hatten unsere Arbeit nur von Ferne verfolgt. Sie waren nicht bereit, dafür ihre „kostbare Zeit“ zu investieren. Allerdings wollten auch sie die gefundenen Verbesserungsmöglichkeiten sofort umsetzen.

Nach drei Tagen war eine Zwischenauswertung vereinbart. Schon nach zwei Tagen kam der Anruf des Trägers, dass der neue und früher stellvertretende Chefarzt ihm nur die Alternative gelassen habe, entweder die Beratungsfirma zu entlassen oder seine Kündigung entgegenzunehmen. Wir wären keinem seiner konstruktiven Vorschläge zugänglich gewesen. (Er hatte gar keine gemacht.) Die Umsetzung der von der Pflege beabsichtigten Veränderungen würden sonst zu „katastrophalen Zuständen“ führen. Der Berater wäre mit „völliger Ignoranz gesegnet“, was die medizinischen Notwendigkeiten betrifft, gepaart mit betriebswirtschaftlicher Arroganz und Überheblichkeit. Ein Krankenhaus sei doch kein Unternehmen. – Das Ergebnis war, dass wir den Auftrag verloren. Das Krankenhaus wurde fünf Jahre später im Zuge einer Restrukturierung des Krankenhausverbunds erheblich verkleinert.

Neben meinem eklatanten Fehler – ich hatte ja augenscheinlich das wahre Machtzentrum des Krankenhauses, den neuen Chefarzt, nicht identifiziert und als Auftraggeber gewonnen – fasziniert mich die Unerbittlichkeit und Folgerichtigkeit, mit der ein Unternehmen, das seine innere Existenzberechtigung verliert, zu Grunde geht: Die Dezimierung der Klinik auf die Hälfte, insbesondere im OP-Bereich, hatte ihren Grund nicht in objektiven Mängeln oder einem ungünstigen Standort, sondern in ihrem schlechten Ruf, hoher Mitarbeiterfluktuation und schwacher Belegung. Für mich ein eindrucksvolles Beispiel dafür, welche Verantwortung Management und Beratung von Veränderungen für die Existenz und die Zukunft eines Unternehmens tragen.

Hoffentlich habe ich Sie nicht mit dieser kleinen Schauergeschichte gelangweilt. Ich wollte einfach deshalb davon erzählen, weil ich auch am eigenen Leib erfahren musste, welche Wirkungen misslungene Veränderung mit sich bringt. – Der Auftrag war weg und gemäß meinem Arbeitsvertrag auch mein Verdienst.

In der Entwicklung zum Erwachsenen kann manches daneben gehen. Wir Menschen haben immer auch das Risiko, sogar gänzlich zu missraten und das eigene Leben zu verfehlen. Und das Gleiche gilt für Veränderungen in Organisationen und Unternehmen. Wirtschaftsunternehmen verschwinden vom Markt, wenn es ihnen nicht mehr gelingt, für Kunden, Mitarbeiter und Kapitalgeber attraktive Wertbeiträge zu erstellen. Gemeinwirtschaftliche Unternehmen und Verwaltungen werden durch politische Steuerung gezwungen, sich zu verändern, wenn sie es nicht von selbst tun. Und wir alle sind mitverantwortlich in unseren unterschiedlichen Rollen als Bürger, als Kunden, Mitarbeiter und als Führungskräfte für das, was passiert und nicht passiert.

Beteiligte in Veränderungen haben Verantwortung und Mitverantwortung. Ihr Beitrag ist gefragt.

Schreiben Sie zwei Veränderungssituationen auf, zu denen Sie einen wichtigen Beitrag leisten konnten: Was ist genau passiert? Was haben Sie dabei empfunden?

Vielleicht erinnern Sie sich auch an eine Situation, die Ihnen heute wie ein Versagen vorkommt.



You must become the Change you want to see in the World.

Mahatma Gandhi

Veränderung fängt bei mir selbst an

Die Geschichte meines ersten Beratungsmandates hat noch einen weiteren Aspekt: Wie konnte ich nur „vergessen“, dass das eigentliche Machtzentrum eines Krankenhauses oft ein Chefarzt ist? Gut, mein damaliger Senior Consultant wollte natürlich unser schon gut eingeführtes Produkt verkaufen, und die Gelegenheit schien gut. Auf der anderen Seite hatte ich in meiner Ausbildung gelernt, dass ohne den Einbezug der Machtpromotoren, Veränderungen in Organisationen nicht möglich sind und Initiativen schnell versanden. Vielleicht versuchte ich mich noch zu „retten“, indem ich glaubte, wenn die Sache erst mal läuft, könnte auch der Chefarzt dafür gewonnen werden. Aber das wird natürlich nie etwas. Mein damaliger Coach hat mich stark kritisiert: „Indem du dem Chefarzt ausgewichen bist, bist du dir selbst ausgewichen. Du wolltest dich nicht mit dem Thema Macht auseinander setzen.“ Wohl wahr, er hatte meinen blinden Fleck voll getroffen. „Macht“ war mir immer unheimlich gewesen; noch weniger hatte ich Freude, mich mit Personen in Machtpositionen wirklich zu konfrontieren.

Die Machtausübung des Chefarztes war damals auch der blinde Fleck der Krankenhausverantwortlichen, die dieses Thema nicht offen angehen wollten. Für mich selbst war der Umgang mit Macht eine wichtige Veränderungsherausforderung. Wenn ich vor dem Thema Macht weiter davon gelaufen wäre, wäre es mir niemals gelungen, Organisationen im Gesamtzusammenhang über alle Hierarchiestufen zu beraten. Zur Bewältigung dieser persönlichen Veränderung habe ich übrigens mehrere Jahre gebraucht. Es brauchte Zeit, bis ich lernte, Macht in Organisationen als orientierende und Ordnung stiftende Kraft zu schätzen und gleichzeitig ihre destruktiven Züge in Form des unbedingten Machterhalts wirksam zu steuern.

Meine persönliche Erfahrung in der Auseinandersetzung mit Veränderungen ist: Ich habe es immer mit denjenigen Veränderungen zu tun, die in bestimmter Weise auch mein eigenes Thema sind: Macht, Neuanfang, Verbindlichkeit, Hypotheken der Vergangenheit, Treue, Wertschätzung, Tod. Das ist heute noch genau so.

Wir Menschen sind Experten für Veränderung. Das heißt nicht nur, dass uns keine Macht der Welt vor persönlichen und organisatorischen Veränderungen bewahren kann, wir lernen auch von Kind auf, mit Veränderungen umzugehen und uns dabei selbst zu verändern.

Sicher haben Sie auch Erlebnisse mit persönlichen Veränderungen und Veränderungen in Organisationen, die Sie beeindruckt und geprägt haben.



- Welche zehn Veränderungen fallen Ihnen ein?
Machen Sie eine Liste.
- Welche war darunter besonders wichtig?
- Was war die Ausgangssituation? Um welche Veränderung ging es?
- Warum war es so bedeutsam und wichtig, diese Veränderung zu realisieren?
- Was gab den Ausschlag, dass diese Veränderung dann auch wirklich passiert ist?
- Was war das Ergebnis? Was ist dadurch besser geworden?
Was vielleicht auch schlechter?
- Was fühlen und denken Sie, wenn Sie im Nachhinein auf diese Veränderung zurück schauen?
- Welche Lektion („lesson learned“) können Sie daraus formulieren?

Wenn der Wind des Wandels weht,
bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.
Chinesisches Sprichwort

Die Treiber von Veränderungen heute

Veränderungen in Organisationen werden in einem bestimmten gesellschaftlichen und geschichtlichen Zusammenhang vorangebracht. In unserer heutigen kommunikativ vernetzten Welt ist dieser Zusammenhang wahrscheinlich enger als jemals vorher. In bestimmter Weise interagieren Veränderungen in einzelnen Organisationen oder auch von einzelnen Menschen mit den Veränderungen in der Welt. Allgemeine Herausforderungen und Fragen der Weltgeschichte bilden sich in konkreten Ver-

änderungen einer Organisation ab, genau so wie umgekehrt Veränderungen von Organisationen die Welt verändern. Es gibt eine gemeinsame Geschichte, die verbindet und auch einschränkt, was möglich ist und als möglich gedacht werden kann.

Themen oder Motive, die eine bestimmte Zeit, einen historischen Zeitabschnitt charakterisieren, werden oft als „Treiber“, als Trieb- oder Zugkräfte bezeichnet. Das kann in bestimmter Weise fehlleitend sein: Wenn wir uns in Europa entscheiden, den Prozess der europäischen Einigung zu stoppen, gibt es keine überpersönliche Macht, keinen „Trieb“, der uns daran hindert. Soziale und politische Veränderung folgt keinen Naturgesetzen, sondern den Gesetzen, die wir uns im Zusammenleben selbst geben. Genau so stellen solche Treiber wie zum Beispiel die vielgenannte „Globalisierung“ keinen Zwang dar. Niemand kann ein Unternehmen dazu zwingen, sich selbst global auszurichten und die sich daraus auch ergebenden Chancen weltweiter oder auch naher und regionaler Geschäftsbeziehungen zu nutzen.

Treiber sind in diesem Sinne gemeinsam gewachsene Überzeugungen, in welche Richtung wir Veränderung im Allgemeinen „treiben“ wollen.

Dabei gibt es Mehrheiten und Minderheiten. Und die Minderheiten bieten in gewisser Weise die Garantie dafür, dass die mehrheitlichen Überzeugungen immer wieder überprüft werden. Im Besonderen möchte ich vier Treiber für die Veränderungen in unseren Unternehmen und Organisationen herausheben:

1. Globalisierung

Schon indem ich von allgemeinen Überzeugungen spreche, behaupte ich, dass diese Überzeugungen und Vorstellungen so oder so ähnlich weltweit geteilt werden. Jedenfalls von einer kritischen Anzahl von Personen. Mit Globalisierung meinen wir ja nicht nur weltweite Märkte und Konkurrenz. Mit der Möglichkeit globaler Kommunikation und Information verbinden wir in der Regel auch die Hoffnung auf mehr Frieden in der Welt, wenn nationale Gegensätze unwichtiger werden. Wahrscheinlich können und müssen wir uns global auf Regeln der Fairness im wirtschaftlichen Austausch verständigen, um den negativen Wirkungen eines ausufernden Kapitalismus Einhalt zu gebieten. Größere Märkte und dadurch effizientere Produktion sollen den allgemeinen Wohlstand heben,

der Austausch von Gütern und Arbeit zu mehr Verteilungsgerechtigkeit führen. Globalisierung ist ein wichtiger Treiber für Strukturveränderungen von Firmen und Konzernorganisationen, Veränderung der internationalen politischen Zusammenarbeit und auch für persönliche Veränderungen wie (zeitweiligen) Ortswechsel und Mehrsprachigkeit.

2. Individualisierung

Menschen verlangen immer individuellere Produkte und Dienstleistungen. Ihr Wert steigt, je genauer sie auf persönlichen Gebrauch und individuelle Vorlieben zugeschnitten sind. Automodelle werden in tausendfachen Varianten angeboten. Das ist die äußere Seite. Die innere Seite ist, dass sich immer mehr Menschen auf der Welt ihrer Eigenheit und Unverwechselbarkeit bewusst werden. Das Ideal der Aufklärung, Selbstbestimmung des eigenen Lebens, wird immer mehr zum weltweit verbreiteten Gedankengut. Attraktiv sind dabei nicht nur die damit verbundenen wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten, sondern auch die Veränderung und Steigerung des Lebensgefühls: Ich habe eine eigene Bedeutung auf dieser Welt unabhängig von der sozialen Umgebung, in der ich gerade lebe. Ich bin nicht ein kleines Rädchen der Weltmaschine, sondern ein Individuum, das mit der Freiheit ausgestattet ist, diejenigen Beiträge zu leisten, die es will.

3. Technische Entwicklung

Vielleicht kennen Sie das so genannte Mooresche Gesetz. Der Physiker Gordon Moore sagte im Jahr 1965 voraus, dass sich die Rechenleistung eines Speicherchips durchschnittlich alle 18 bis 24 Monate verdoppelt. Bisher hat er Recht behalten und es sieht auch für die nächsten Jahre ganz gut aus. Die technische Entwicklung ermöglicht und fordert nicht nur jedes Jahr neue Produkte und Leistungen, viele Menschen erhoffen auch von ihr die Lösung drückender Probleme wie die Befreiung von Krankheit und Armut. Wir setzen auf Biomedizin, Gentechnologie, Mikrotechnik und Nanotechnologie. Selbst die Skeptiker gestehen Fortschritte ein. Viele Probleme wie Umweltverschmutzung und weltweite Nahrungsmittelversorgung lassen sich wahrscheinlich ohne die weitere technische Entwicklung überhaupt nicht mehr in den Griff bekommen.

4. Demokratisierung

Die Sehnsucht vieler Menschen nach demokratischer Selbstbestimmung ist nicht nur eine Gefühlsangelegenheit. Für die Steuerung sozialer Ord-

nungssysteme in hochkomplexen Umwelten ist die Demokratisierung schlichte Notwendigkeit. Lineare, zentral organisierte Entscheidungswege sind nicht mehr in der Lage, auf sich schnell verändernde, dynamische und komplexe Situationen angemessen und erfolgreich zu reagieren. Demokratie als direktes oder repräsentatives Abstimmungsverfahren – ich meine natürlich nicht die „Mehrheitsdiktatur“ – bildet die unterschiedlichsten Aspekte und Meinungen ab und führt sie zusammen. Auch viele Unternehmen nehmen diese Herausforderung an, Entscheidungsprozesse dezentraler und situativer zu organisieren: Entscheidung möglichst nahe am operativen Geschäft. Und sie sind erfolgreich damit.

Vielleicht sind Sie durch meine Ausführung angeregt, weitere Veränderungstreiber festzustellen. Formulieren Sie doch selbst aus Ihrer Sicht weitere Treiber der Veränderung in Gesellschaft, Organisationen und Unternehmen. Welches sind die Treiber Ihrer persönlichen Veränderung? – Das ist auch der Unterschied der von mir hier vorgelegten Sichtweise: Was letztlich Treiber von Veränderung ist, bestimmen Sie (mit).



Wie beeinflussen diese allgemeinen Treiber von Veränderung im 21. Jahrhundert Ihr Veränderungsvorhaben? Wie wollen Sie darauf reagieren? Welche Impulse wollen Sie vielleicht auch selbst setzen?

Die vernünftigen Menschen passen sich der Welt an;
die unvernünftigen versuchen sie zu ändern.
Deshalb hängt aller Fortschritt von den Unvernünftigen ab.
George Bernhard Shaw

Der Wille zur Veränderung

„Alles fließt“. – Sie kennen wahrscheinlich den berühmten Spruch des griechischen Philosophen Heraklit (um 500 vor Christus) Dass alles im Wandel ist, wir selbst und die Welt, in der wir leben, wird dann zum Problem, wenn wir so tun, als könnten wir dieses Grundgesetz des Lebens außer Kraft setzen. Natürlich gibt es Möglichkeiten, um im Bild zu bleiben, mit Staustufen und Katarakten den Fluss zu verlangsamen, Stromschnellen und Wasserfälle zu bändigen. Doch wer sein Leben zu sehr zum

Stillstand bringt, wird auf Dauer die Freude daran verlieren. Wenn wir der Veränderung unserer Mitwelt nicht folgen (können), sind wir auf Dauer abgekoppelt und einsam. Wenn wir uns nicht selbst verändern, leben wir nur noch in Wiederholungen und Langeweile.

Der Unterschied zwischen selbst initiiertem Veränderung und Veränderung als Reaktion auf Veränderungen unserer Umwelt zeigt sich oft in ebenso unterschiedlichen Gefühlslagen:

1. Veränderungen, die wir selbst in Gang setzen, geben uns das gute Gefühl, selbst steuern zu können, die Richtung und den Weg zu bestimmen, der uns gefällt. Gelingt die Veränderung in gewünschter Weise, sind wir mit Stolz und Freude erfüllt.
2. Müssen wir uns aber einer Veränderung von außen, von anderen Menschen oder auch von Naturbedingungen fügen, sind wir meistens wenig begeistert. Wir fühlen uns ausgeliefert. Wir fühlen uns verärgert oder auch deprimiert. Mindestens gibt es das so genannte „Not-Invented-Here-Syndrom“, eine gewisse ablehnende Haltung allem gegenüber, was nicht selbst gefunden und entdeckt wird. Erfahrungswissenschaftliche Untersuchungen⁶ zeigen, dass fremdbestimmte Veränderung nicht sehr gut funktioniert: Änderungen meines Verhaltens, die ich als erzwungen erlebe, sind nur von kurzer Dauer. Sobald ich das Gefühl habe, dass der unmittelbare Zwang nachlässt, nehme ich wieder meine alte Gewohnheit an.

Heraklits Satz vom ständigen Wandel macht darauf aufmerksam, dass wir uns der Veränderung nicht verschließen können. Allerdings folgt daraus kein Gesetz für unser Handeln. Wir „müssen“ uns nicht verändern. Und wir werden es auch nicht tun, solange wir nicht den Sinn darin sehen. Niemand kann uns dazu zwingen. Man kann sogar bewusst Nachteile in Kauf nehmen, die daraus folgen, wenn wir versuchen, unser Denken und Handeln zu konservieren. Vielleicht ist der Verlust des Arbeitsplatzes die Folge, vielleicht auch Stress und Krankheit, wegen unangemessenen Verhaltens in einer veränderten Welt.

⁶ Hinweis für Fachleute: Ich beziehe mich hier auf die umfangreichen und vielfältigen psychologischen Untersuchungen zur Attributionstheorie und zur Theorie der Leistungsmotivation („locus of control“).

Natürlich ändert „sich“ das Wetter, das Klima und unsere Umwelt. Wir werden älter und haben dabei die Wahl, entweder uns aktiv damit auseinanderzusetzen und uns selbst zu verändern oder diese Veränderung bloß als naturgegeben zu betrachten. Bedeutung für die Praxis und damit für die Praxis des Führens bekommen solche Veränderungen erst, wenn auch wir uns selbst verändern wollen. Solange wir Veränderungen einfach als Gegebenheiten hinnehmen, die uns nicht selbst zur Veränderung herausfordern, gibt es auch nichts zu verändern.

Beim Führen geht es um Veränderungen, die wir selber wollen. Nur darum kann es gehen. Natürliche Veränderungen geschehen sowieso. Nur diejenigen Veränderungen, die wir durch unser Handeln hervorbringen oder beeinflussen können, haben auch eine Bedeutung für die Veränderung in Organisationen. Veränderungen, die ich durch mein Handeln steuern kann, sind meine Veränderungen.

„Mache also die Veränderung zu deiner Sache!“, ist die Maxime erfolgreichen Veränderns.

Vielleicht werden Sie den Arbeitsplatz, Ihren bisherigen Status und Einkommen verlieren. Vielleicht haben Sie aber auch eine derart gesicherte Position, dass eher die Veränderung zurückgenommen wird, als dass Sie gehen müssen. Vielleicht können Sie aber auch die Veränderung für Ihre persönliche und professionelle Entwicklung nutzen. Vielleicht ist es sogar sinnvoll für Sie, wenn sie sich an die Spitze der Veränderung stellen, wenn Sie anfangen, sich selbst und andere zu verändern.

Die Klimaänderung wird negative oder positive Folgen für uns haben, je nachdem, wie wir uns darauf einstellen. Wir haben die Wahl, der Tatsache des Alterns zum Beispiel durch körperliches und geistiges Training Rechnung zu tragen. Es liegt an uns, wie wir heute unser Verhalten ändern.

„Ich unterstütze dich dabei, dass die Veränderung zu deiner Sache wird!“, ist die Maxime für erfolgreiche Führung.

Wir verändern uns selbst und unsere Welt, weil und nur wenn wir es wollen! Dabei mag es zu Aus- und Nebenwirkungen kommen, die wir weder gewünscht noch erhofft haben. Die Tatsache aber, dass Verände-

The Art of Change

Von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen und
Organisationen zu führen

Loebbert, M.

2015, XI, 179 S. 1 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-07777-8