

# SECRETS OF EXECUTION®

## Band 07

### Change Management – Und wieso es meist scheitert

Kolbusas fünf Thesen

von Matthias Kolbusa

# Change Management – Und wieso es meist scheitert

1	EXECUTIVE-SUMMARY	3
2	INTERN UND EXTERN BEDINGTER WANDEL	4
3	DIE FRAGE NACH DEM WAS UND WARUM DER VERÄNDERUNG	5
4	DIE REISE ZUM ZIEL	8
5	DIE VERÄNDERUNGSTREIBER SIND SIE SELBST	10
6	CHANGE MANAGEMENT VERPFLICHTET	11

## 1 EXECUTIVE-Summary

Es gibt eine unendliche Fülle an Büchern zum Thema Change Management. Doch die Lektüre vermittelt im Großen und Ganzen das, was ich auch als Managementberater bei einer Vielzahl von Strategie- und Umsetzungsvorhaben erlebe: Hauptgegenstand sowohl der praktischen wie der theoretischen Auseinandersetzung mit Change Management ist der „Input“ und nicht das, worauf es ankommt – das angestrebte Ergebnis. Ein Großteil der einschlägigen Literatur beschäftigt sich mit singulären Fragestellungen oder Methoden. Worauf es bei der Umsetzung von Strategien und dem Gelingen von Veränderungen jedoch ausschließlich ankommt, ist das Ergebnis, das erreicht werden soll.

Erfahren und fachlich versiert wie Sie sind, werden Sie sicherlich einen Überblick über die Literatur zum Thema Change Management haben. Um also nicht Eulen nach Athen zu tragen, werde ich Ihnen hier nicht erzählen, wie Change Management theoretisch geht, sondern wie Change Management in der Praxis genau nicht geht. Ich werde Ihnen vor dem Hintergrund meiner eigenen Erfahrung zeigen, woran es gewöhnlich scheitert.

Um es ganz knapp zu formulieren: Es sind die erfahrenen und fachlich kompetenten, für Change Management verantwortlichen Menschen, an denen es in der Regel auch scheitert.

Meine fünf Thesen dazu lauten:

1. Change Management wird missverstanden als bloßes Reagieren auf externe Veränderungen. Diese gibt es natürlich, aber daneben ist der intern eingeleitete Wandel ebenso existent und wichtig. Beide Prozesse müssen beachtet werden.
2. Change Management scheitert meist daran, dass Manager mit sich selber nicht wirklich geklärt haben, was Sie eigentlich genau wieso ändern wollen.
3. Die Schwierigkeit des Change Managements besteht nicht in der Definition des Ziels, sondern in der Reise dahin.
4. Die einzig machtvollen Veränderungstreiber sitzen im Unternehmen, und zwar an seiner Spitze.
5. Effektives Change Management braucht „Commitment“ und nicht „Compliance“.

Nachfolgend möchte ich Ihnen diese fünf Thesen anhand von Beispielen näher erläutern.

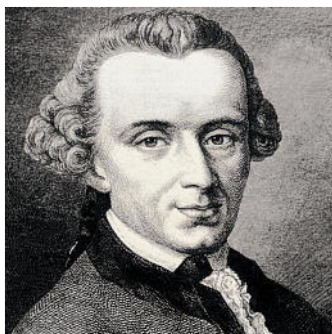
## 2 Intern und extern bedingter Wandel

Klar, es gibt Veränderungen, die von außen auf uns zukommen und die wir nicht oder kaum verhindern beziehungsweise beeinflussen können, wie zum Beispiel: Aktionen eines Wettbewerbers, verändertes Konsumentenverhalten, konjunkturelle Einbrüche oder politische Eingriffe ins Marktgeschehen. Üblicherweise beschränkt sich Change Management in solchen Fällen auf bloßes Reagieren, darauf also, die Auswirkungen dieser Veränderungen auf das Unternehmen zu optimieren.

Man verfährt nach der Devise: „Ich kratze mich, wo es juckt“ und spart kurzerhand Kosten ein oder wirft ein neues Produkt auf den Markt, um bloß nicht abgehängt zu werden. Die neue iPhone-Serie – das kunterbunte Plastikhandy mit einem Äpfelchen drauf – ist ein gutes Beispiel für eine klassische Reaktion auf externen Druck.

Aktives Gestalten aber ist intern induzierten Veränderungen vorbehalten. Und interne Veränderungen stoße ich an, indem ich mir die Frage stelle, wie ich auch morgen noch einen echten Wettbewerbsvorsprung habe. Das heißt, ohne durch fremde Einflüsse oder externe Reize dazu gezwungen zu sein, bemühe ich den eigenen Verstand bzw. helfe meinen Managern und Mitarbeitern genau dabei, um echte Innovationen zu schaffen, sei es in Form von Produkten („kann ich anfassen, kosten Geld“), Services („kann ich nicht anfassen, kosten Geld“) oder Kundenbeziehungen („kann ich nicht anfassen, kosten kein Geld“). Hierbei geht es um echte Wettbewerbsvorteile auf „breakthrough niveau“ und nicht bloß auf „competitive“ oder „distinctive niveau“ und der Erkenntnis, dass Innovationen und damit das Generieren von Wettbewerbsvorteilen auf diesen drei Ebenen stattfindet und nicht nur auf der Produktebene.

Um angemessen mit dem Thema Innovation umgehen zu können, muss zunächst geklärt werden, woraus sich Innovationsfähigkeit speist. Dabei stellt man fest, dass sowohl externe wie interne Veränderungen eine Rolle spielen, wiewohl sie gänzlich unterschiedlicher Natur sind. Wenn Sie erfolgreich sein wollen, müssen Sie parallel an beiden Bewegungsrichtungen arbeiten – was schwerer ist als es sich anhört. Daher reagieren Manager in den meisten Fällen einzig und allein auf externen Veränderungsdruck – was niemals zu echten Wettbewerbsvorteilen führt, weil sie damit lediglich Anpassungen an die Masse, die Meute, den Schwarm leisten. Im Gegensatz dazu kann man selbst initiierte Veränderungen von Innen als Ausdruck von „Mündigkeit“ bezeichnen.



„ UNMÜNDIGKEIT IST DAS UNVERMÖGEN, SICH SEINES EIGENEN VERSTANDES OHNE LEITUNG EINES ANDERN ZU BEDIENEN. ... HABE MUT, DICH DEINES EIGENEN VERSTANDES ZU BEDIENEN! „

(Immanuel Kant, 1784)

Ein seltsames Wort im Zusammenhang mit dem Thema Change Management? Mag sein, aber es definiert genau die Fähigkeit, die es meiner Meinung und Erfahrung nach braucht, um wirklich erfolgreiches Change Management zu betreiben: sich ohne fremde Leitung seines Verstandes zu bedienen. „Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines eigenen Verstandes ohne Leitung eines andern zu bedienen“, schrieb Imma-



### Change Management These Nr. 1

Change Management wird missverstanden als ein bloßes Reagieren auf externe Veränderungen. Diese gibt es natürlich, aber daneben ist der intern eingeleitete Wandel ebenso existent und wichtig. Beide braucht es.

nel Kant vor mehr als 200 Jahren und forderte ganz im Sinne der Aufklärung: „Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!“ Als Ursachen von Unmündigkeit machte der Philosoph „Faulheit und Feigheit“ aus, die, will man zur Vernunft und somit zum selbstbestimmten Erfolg gelangen, zu überwinden sind.

Danke auch für das Kompliment, Herr Kant. Es klingt wenig schmeichelhaft, nichtsdestoweniger werden wir in These fünf und dem dazugehörigen Beispiel sehen, dass und warum sein Urteil berechtigt ist.

### 3 Die Frage nach dem was und warum der Veränderung

Change Management scheitert meist daran, dass Manager nicht wissen, was genau sie eigentlich warum ändern wollen. Und das bezieht sich sowohl auf die „greifbaren“ Dinge (Strukturen, Prozesse, Systeme) als auch auf die „weichen“ Themen (Werte, Führung, Zusammenarbeitsmodell). Diese zweite These ist keine Kleinigkeit! Denn die Klärung dessen, was geändert werden soll, erfordert Zeit und Ressourcen. Ist diese Herausforderung bewältigt, erkennen wir in Change – nüchtern betrachtet – nichts weiter als die Umsetzung einer Strategie zur Erreichung gesetzter Ziele. Es ist ein Mittel zum Zweck, es ist Taktik. Sagt man von jemandem, er denke oder handle taktisch, ist landläufig gemeint, dieser Jemand genau weiß, was er will und warum er es will. Dieser Art des kalkulierten Verhaltens jedoch begegnet man im Change Management selten, häufiger leistet man sich dort den Luxus, Dinge im Unklaren zu lassen, in der Schwebelage zu halten. Dabei war und ist Change Management keine Zauberei, kein magischer Trick.

Stellen Sie sich beispielsweise ein Unternehmen vor, das die Schlagworte „Internationalisierung“, „Innovation“ und „Partnerkooperationen“ auf seine Fahnen geschrieben hat. Als was sonst sollen diese drei Hebel, und nichts anderes sind sie, eingesetzt werden denn als taktische Werkzeuge? Es ist zwar generell keine schlechte Idee, das Pferd auch einmal von hinten aufzuzäumen, und mit den offensichtlich angezeigten operativen Hebeln zu beginnen. Aber dennoch muss auch bei diesem Vorgehen eine klare Zielsetzung formuliert werden. Sonst geht es Ihnen so wie Dr. Frankenstein in seinem Kabinett, wo nichts als trial and error am Werk war, Ausprobieren, was geht. Und wenn das Ding dann aufsteht und laufen lernt, findet man es fürchterlich schön. Sollte das Experiment, und nichts anders ist das mehr oder weniger ziellose Ansetzen bzw. Angehen der vermeintlich offensichtlichen Themen, außer Kontrolle geraten und man sich gezwungen sehen, ganz schnell den Stecker zu ziehen, erlebt man es als fürchterlich grausig. Bis man sich nach einem solchen Schock an einen nächsten Versuch wagen kann, muss viel Zeit vergehen. Und eine Gefolgschaft für das Follow-up-Projekt zu finden ist quasi unmöglich: die Legende um das Monster ist längst in aller Munde. Bevor Sie also zum Schöpfer eines Monsters werden, überlegen Sie sich gut, was Sie genau aus welchen Gründen ändern wollen..

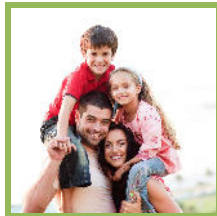
Um das herauszubekommen, helfen Retropolationen: Das heißt, Sie überlegen sich, wo Sie in ein oder zwei Jahren stehen und was dort im Vergleich zu heute genau anders ist – im Umgang mit Kunden, mit Mitarbeitern. Bevor Sie auch nur anfangen, sich um Change Gedanken zu machen, müssen Sie wissen, was Ihr Zielbild, Ihr Zukunftsbild ist. Nur zu häufig erlebe ich, dass es in Unternehmen kein Zukunftsbild gibt, wenigstens keins in der erforderlichen Konkretheit. Stattdessen werden emsig Pro-



#### Change Management These Nr. 2

Change Management scheitert meist daran, dass die Change Manager sich nicht gefragt haben, was genau sie ändern wollen und warum.

gramme und Projekte losgetreten, aber schon nach kurzer Zeit weiß niemand mehr, warum all das geschieht. Es wird furchtbar viel getan, aber all der Aktionismus führt am Ende zu reichlich wenig.



VISION

“Wir wollen die glücklichste Familie der Welt sein.”

Zur Veranschaulichung des Problems ein Beispiel aus dem Alltag. Stellen sich eine Familie mit zwei Kindern vor. Was ist die Vision dieser Familie? Schon darüber ließe sich trefflich und endlos streiten. Unterstellen wir nun der Einfachheit halber einmal, unsere Familie hat die Vision, die glücklichste Familie auf der Welt zu sein. Eine Vision ist – ob auf der persönlichen oder der un-

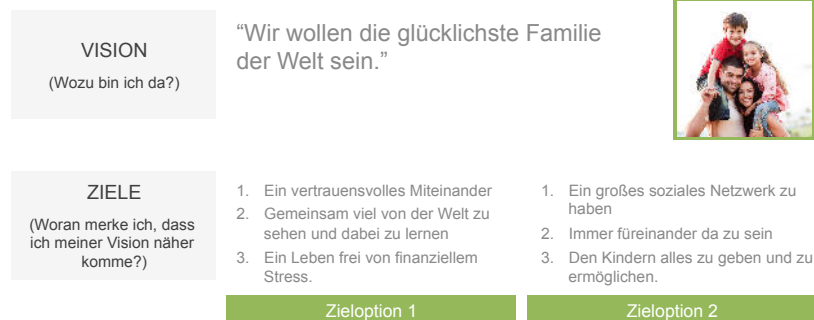
ternehmerischen Ebene – nichts anderes als ein Ausdruck von Daseinsberechtigung. Wozu bin ich, sind wir auf der Welt? Worin verstehe ich als Unternehmen meinen Auftrag?

Um die Vision nun greifbar zu machen, müssen Ziele formuliert werden. Das heißt: Ziele müssen so gewählt sein, dass sie mich der Vision, die an sich nie erreichbar ist, ein Stückchen näher bringen. In diesem Sinne entscheidet sich unsere Familie für folgende drei Ziele:

1. Ein vertrauensvolles Miteinander
2. Gemeinsam viel von der Welt zu sehen und dabei zu lernen
3. Ein Leben frei von finanziellem Stress.

Beachten Sie bitte an dieser Stelle, dass unter der Vision, die glücklichste Familie der Welt zu sein, auch völlig andere Ziele gewählt werden könnten, wie zum Beispiel ein großes soziales Netzwerk zu haben, immer füreinander da zu sein oder den Kindern alles zu geben und zu ermöglichen (siehe Abb. 1).

1. Die Vision und Zieloptionen am Beispiel einer Familie



Aufbauend auf der Vision und den Zielen gibt es nun verschiedene strategische Optionen, wie die gesteckten Familien-Ziele erreicht werden können. Nehmen wir nur zwei der unendlich vielen möglichen strategischen Optionen, die unsere glücklichste Familie der Welt hat, um Ihre Ziele zu erreichen. Das Bild von der Zukunft, und nichts anderes ist eine strategische Option, könnte so aussehen, dass man sich abseits jeglichen Stadtlebens ein altes Bauernhaus kauft, dieses renoviert, auf digitale Medien weitestgehend verzichtet, um möglichst viele Gespräche miteinander zu führen, sehr sparsam und bei einem hohen Anteil von Eigenversorgung lebt, um viel reisen zu können und wenig Zeit in die Finanzierung irgendwelcher materiellen Güter investieren zu müssen.

Ein ganz anderes Bild, eine vollkommen andere strategische Option, zur Erreichung der exakt selben Ziele unter derselben Vision könnte so aussehen, dass man beschließt ein gemeinsames, international ausgerichtetes Unternehmen zu gründen, ein Familienunternehmen, so dass man a) sehr viel Zeit miteinander verbringt, b) gemeinsam viel von der Welt sieht und lernt und c) so die Chance auf ein vertrauensvolles Miteinander hat, da man viele Erfahrungen – eben auch berufliche – teilt, und zu guter Letzt dabei frei von finanziellen Sorgen ist. Ein völlig anderes Bild, zwei völlig unterschiedliche strategische Optionen zur Erreichung genau derselben Ziele (siehe Abb. 2). Alleine diese Differenzierung, die auf den ersten Blick technokratisch erscheinen mag, ist für ein erfolgreiches Change Management meiner Erfahrung nach derart bedeutsam, dass ich diese nicht überbetonen kann. Klarheit

darüber, dass es Ziele gibt, die mit verschiedenen strategischen Optionen erreicht werden können ist notwendig, damit man ein Gefühl für die strategische Bandbreite bekommt.

Natürlich befindet sich unsere Familie in einer ganz bestimmten Lebenssituation, einem Zustand A, einem Status quo, der durch die Umsetzung strategischer Optionen in einen möglichen neuen Zustand B überführt werden soll (siehe Abb. 3), dann wenn unsere Familie sich beispielsweise für die Strategie Bauernhaus auf dem Lande und intensive Eigenversorgung entscheidet. Sie merken also, dass eine Strategie ein Zielzustand ist und keinerlei Aktivitäten, Hebel, Themen oder Projekte und Programme darstellt! Dies ist im

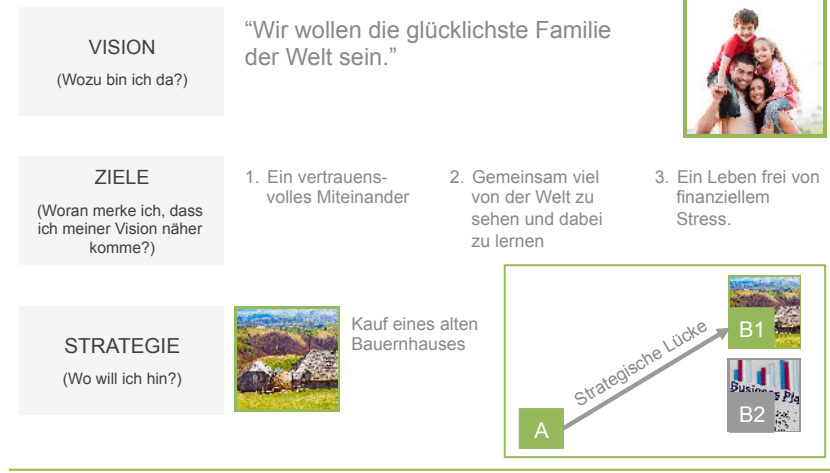
Übrigen eines der größten Missverständnisse, das mir in allen Unternehmen immer wieder begegnen. Und dieses Missverständnis ist nicht selten der Grund für misslungene Strategien und gescheiterte Change-Vorhaben.

Als nächstes stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage nach dem strategischen Gap, der strategischen Lücke, die es zu schließen gilt zwischen dem heutigen Zustand A und dem angestrebten Zustand B. Diese strategische Lücke ist es, die es zu greifen gilt. Ist sie doch das Einzige, worum sich Change Management zu kümmern hat. Es ist zu fragen: Was soll anders werden? Wie fühlt sich das an? Was fällt weg? Was kommt hinzu? Für ein erfolgreiches Change Management brauchen Sie ein klares Bild, eine klare Vorstellung von der Zukunft und eine klare Bestandsaufnahme des Status quo, um daraus abzuleiten, was Sie genau warum (mit Bezug zu Zielen und Vision) ändern möchten. Sowohl auf der „harten“ (Strukturen, Prozesse, Systeme) wie auch „weichen“ Seite (Werte, Führung, Miteinander). Ohne diese Klarheit ist jede Art von Change Management vielleicht nicht unbedingt zum Scheitern, aber auf jeden Fall zur Ineffizienz verurteilt.

2. Die Vision, Ziele und strategischen Optionen am Beispiel einer Familie



3. Die Vision, Ziele und strategische Lücke am Beispiel einer Familie



Angenommen unsere Familie lebt momentan in einer Vierzimmerwohnung mitten in Berlin, beide Eltern arbeiten und das „vertrauensvolle Miteinander“ beschränkt sich auf oberflächliche Gespräche. Außer der Müritz und dem Harz haben Sie noch nicht viel von der Welt gesehen, finanziellen Stress gibt es nicht, dafür ein paar Ersparnisse. Wenn Sie die strategische Lücke nun konkret



gegriffen bekommen, die Sie mit Change Management schließen wollen, müssen Sie sich als Nächstes fragen: Woran merke ich konkret, und zwar nicht erst nach zwei oder drei Jahren, sondern bei monatlicher Überprüfung, dass ich mit meinem „Change“ vorankomme? Was sind meine Fortschrittskriterien mit Blick auf die angestrebte Veränderung, dem angestrebten andersartigen Zielzustand?

Es sind zu diesem Zeitpunkt also keine Maßnahmen oder Programme gefragt, um dem Ziel näher zu kommen. Vielmehr müssen Sie sich als Erstes überlegen, woran Sie spüren und sehen, dass Sie Fortschritte machen. Das ist eines der Schlüsselemente für erfolgreiches Change Management: nicht inputorientiert über Meilensteine, Aktivitäten, Projekte arbeiten, sondern outputorientiert über Ergebnis- und Fortschrittskriterien, die nicht direkt auf die gesetzten Ziele, sondern bezogen auf den Zukunftszustand, den ich als Familie erreichen möchte, gestaltet sind.

Das kann in unserem Familien-Beispiel die Anzahl der besichtigten Bauernhäuser sein, die Anzahl der vertrauten Gespräche in den letzten vier Wochen oder der Anteil der tatsächlich mit den Kindern verbrachten Zeit sein.

Das Beispiel auf der persönlichen Ebene lässt sich eins zu eins auf den Unternehmensalltag übertragen. Meist ist es so, dass einige Ziele existieren, häufig allerdings zu viele, die zudem zu abstrakt bleiben. Und anstatt nun als Erstes die Lücke zwischen dem Status quo und dem angestrebten Zielzustand zu klären, werden eine Vielzahl von Projekten und Programmen bezogen auf die Ziele gestartet – ohne ein klares Bild von der neuen Situation und dem angestrebten Zielzustand, der erreicht werden soll, zu haben.

Und „erstaunlicherweise“ haben diese Projekte im Verlauf der Zeit immer weniger miteinander zu tun und entwickeln ein Eigenleben. Anschließend ist das Erstaunen groß, warum aus der Anpassung der Vertriebsstrukturen, der Entwicklung von Produkten und der synergetischen Gestaltung von Service-Innovationen so wenig geworden ist und alles so zäh vorangeht.

## 4 Die Reise zum Ziel

Selbst wenn die Lücke zwischen dem Status quo und dem angestrebten Zielzustand klar beschrieben werden kann, besteht die Schwierigkeit des Change Managements nicht so sehr in der Definition dieses Ziels, sondern in der Reise dahin. Woran liegt das?

Ich bin sicher, Sie alle verstehen es, Ihren Mitarbeitern ein Bild von der Zukunft zu entwerfen, das erstrebenswert erscheint. Das Zukunftsbild selbst nehmen Ihnen Ihre Mitarbei-

ter gern ab, egal wie bequem sie es sich eingerichtet haben. Da wollen sie gern hin, in diese rosige Zukunft. Was sie alle – und nicht selten auch das Top-Management – zögerlich macht, ist die Unwägbarkeit des Weges dorthin. Der Weg von der Gegenwart in die Zukunft ist ein unwegsamer und nicht überschaubarer Weg durch eine Schlucht. Er liegt nicht klar vor uns, sondern ist voller Geheimnisse, verschattet und führt um so manche Biegung, hinter die man zu Beginn nicht blicken kann.



### Change Management These Nr. 3

Die Schwierigkeit des Change Managements besteht nicht in der Definition des Ziels, sondern in der Reise dahin.



Ihre Aufgabe als Change Manager, als der Mann, der vorneweg geht, ist es, mit seiner Laterne den Weg so gut wie möglich auszuleuchten. Der Weg zum Ziel muss sich für alle als so klar, präzise und leicht verständlich darstellen wie nur möglich. Aber eben nur: so gut, wie möglich. Fürs Ausleuchten steht nur eine Laterne zur Verfügung und kein Hochleistungsscheinwerfer. Das heißt, die durch den Schatten verbleibende Unsicherheit müssen Sie als Treiber der Veränderung abfangen können. Nicht nur, weil alle Angst vor der Unwägbarkeit des Weges haben. Sondern auch, weil wir einem enormen Konformitätsdruck unterliegen.

Wieso ist das so? Der Mensch ist ein Lebewesen, das sich zumeist in Schwärmen bewegt: in der Familie, im Freundeskreis, im Sport- oder Musikverein, in einem Unternehmen. Ziel und Faszination des Schwarmes ist, dass er Sicherheit gibt, Geborgenheit, Wärme, soziale Bestätigung. Der Schwarm ist zwar nicht intelligent, wie eine populäre Theorie uns derzeit glauben machen möchte, aber er befriedigt das Gros unserer Bedürfnisse als soziales Wesen. Entsprechend groß ist seine Macht über uns.

*Zum Konformitätsdruck mag dieses Experiment der Max-Planck-Gesellschaft erhellend sein: Man hat eine Versuchsreihe mit einigen Hundert Vorschulkindern durchgeführt. Pro Durchgang nahmen vier Kinder teil. Alle erhielten vermeintlich identische Bücher, in denen auf den linken Seiten immer eine Tierfamilie abgebildet war (Elefanten, Maulwürfe, Schafe usw.) und auf den rechten je ein Mitglied von dieser Tierfamilie: also Mutter, Vater oder Kind. Allerdings waren immer nur drei der Bücher wirklich identisch. Jedes vierte Kind hatte ein Buch mit abweichenden Abbildungen auf den rechten Seiten.*

*Nun halten Sie sich fest: Im Gespräch mit den Kindern über die Bücher, also einer Art Teambesprechung, wenn Sie so wollen, passten sich Dreiviertel, also 75 Prozent, der Kinder mit den „abweichenden“ Bildern der mehrheitlichen Einschätzung an.*



*In einem zweiten Durchgang des Versuchs hatten die Kinder die Möglichkeit auf eine Leuchtlampe zu drücken, um mitzuteilen, was auf der rechten Seite bei Ihnen abgebildet sei. Alle konnten durch ein erleuchtetes Symbol die Mehrheitsmeinung vor sich sehen. Immerhin passten sich auch bei diesem Verfahren noch ein Drittel der Kinder der Mehrheitsmeinung an.*

*Richtig spannend wird es jetzt: Die Kinder sollten nach der „anonymen Meinungsäußerung“ nun still auf das Symbol zu zeigen, für das sie votierten. Auf einmal war es kein Drittel mehr, sondern 50 Prozent, die sich der Mehrheitsmeinung anpassten. Mussten Sie danach auch noch laut aussprechen für welches Tierfamilienmitglied sie votiert hatten, zog es Zweidrittel, also 65 Prozent, zurück in den Schwarm, um sich der aus Ihrer Sicht falschen Einschätzung anzuschließen.*

*Die Kinder passten also in der Regel ihre öffentliche, nicht aber ihre private Antwort an. Das deutet darauf hin, dass die Anpassung rein soziale Gründe hat, wie zum Beispiel die Akzeptanz innerhalb der Gruppe.*

Warum erzähle ich Ihnen das? Weil neue Initiativen, Risikobereitschaft, Wege, abseits der ausgetretenen Pfade etwas sind, das der Schwarm qua Konformitätsdruck vermeidet wie der Teufel das Weihwasser. Alles Neue wird begriffen als eine Gefahr fürs Überleben der ganzen Gemeinschaft; und

wenn nicht das, dann wenigstens für die Homogenität des Schwarms. Alles Unwägbare, Unplanbare, Unbekannte erweist sich als Frevel gegen die Schwarmidentität.

Das ist der Grund, warum die meisten Veränderungsprozesse nicht an ihrem Ziel scheitern, sondern am Weg dahin. Weil die meisten Manager meinen, sie könnten die Reise zum Ziel für sich und den Schwarm zumutbarer machen, indem sie sie minutiös durchplanen. Oder weil sie selbst die Unsicherheit nicht aushalten. Oder, auch das gibt es, weil sie selbst die Veränderungen eigentlich nicht wollen, dass heißt ihr Scheitern – insgeheim, natürlich – billigend in Kauf nehmen.

Planung aber reduziert Komplexität nicht, sie führt zu einer ungeheuren Potenzierung der Komplexität. Und: Es kommt a) sowieso immer anders, und b) als man denkt. Das mag ein flotter Spruch sein, aber ich bin sicher, Sie alle wissen es aus eigener Erfahrung – er stimmt. Planung ist schlicht eine Finte, ein Trick, unser Unbehagen angesichts von Unsicherheit zu betäuben. Aber Finten und Tricks haben nichts im Change Management zu suchen.

*Hierzu möchte ich Ihnen ein Beispiel aus eigener Erfahrung erzählen: Ich hatte vor nicht allzu langer Zeit einen Beratungsauftrag in Sachen Change Management in einem Industriekonzern. Ich saß vor dem Vorstand, der mir ein ziemlich beeindruckendes Papier vorlegte. Es war umfassend zusammengetragen, was die Zielsetzung des Prozesses sein sollte, gut begründet, warum sie es sein sollte und klug abgeleitet, welche Wege zu beschreiten sein würden. Ehrlich gesagt dachte ich „Wow! Was ist eigentlich noch meine Aufgabe bei diesem Mandat?“ Und dann kam es, im Anhang des Papiers: ein Konvolut von Programmen und Projekten, Masterplänen, Timings, Meilensteinen, Worst-Case-Szenarios und Reporting-Vorlagen. Der Konzern war quasi „lost in translation“. Keiner konnte sich mehr aus in diesem Wust an Road Maps und Leitplanken ins Nirgendwo.*

So paradox es klingt: Die Reise zum Ziel scheiterte an der Reiseplanung. An unflexiblen Meilensteinen, an überausföhrlichen Berichten, an den sich daran entzündenden Differenzen innerhalb der Reisegruppe und der Orientierungslosigkeit der Reiseleitung. Die Lösung, die dem Klienten schließlich aus seiner Misere geholfen hat: Er hat den gesamten Anhang in den Papierkorb befördert und stattdessen einige wenige Fortschrittskriterien mit Bezug zu dem angestrebten Zielzustand formuliert, die in kurzen Fristen überprüft werden sollten. „Fahren auf Sicht“ heißt das auf meiner unternehmerischen Kommandobrücke.

## 5 Die Veränderungstreiber sind Sie selbst

Aus dem vorab Gesagten folgt logisch mein Punkt 4: Die einzig machtvollen Veränderungstreiber sitzen im Unternehmen, und zwar an der Spitze. Das sind Sie! Es mag unbequem sein, aber ich sage es trotzdem: Change Management ist nicht zu delegieren. Nicht nach oben zum lieben Gott, nicht nach unten an die mittlere Führungsebene. Auch nicht nach außen an irgendeinen Berater. Und ebenfalls nicht nach links oder nach rechts. Lassen Sie Ihre Kollegen zufrieden! Keiner von denen kann Ihnen abnehmen, was Sie selbst in Ihrem Bereich antreiben müssen.



### Change Management These Nr. 4

Die einzig machtvollen Veränderungstreiber sitzen im Unternehmen, und zwar an seiner Spitze. Das sind Sie!

*Auch hier ein Beispiel, wieder eines, das uns alle betrifft, denke ich, aber nicht zu nahe am Thema ist. Ein wenig Distanz hilft ja bei der Analyse des eigenen Problems durchaus. Wenn es in der Familie Vertrauensprobleme gibt, die der Zielsetzung „glückliche Familie“ und der damit verbundenen Strategie im Weg stehen, dann bringt es nichts, den Sohn zum Psychotherapeuten zu schicken, zu einem „externen Change Agent“. Wenn ich mich als Vater und Ehemann nicht anders verhalte, dann wird meine Frau oder mein Sohn auch kein anderes Verhalten an den Tag legen. Wenn ich also will, dass man sich in der Familie mehr vertraut, dann muss ich erst einmal selbst Vertrauen schenken. Der einzige Change Agent bin ich! Das Einzige, was ich unmittelbar verändern kann, ist mein eigenes Verhalten. Sie können einen anderen Menschen nicht verändern – zumindest nicht auf direkte Weise.*

Zurück zum Geschäft: Seien Sie also ein Vorbild, ein Lehrer, ein Coach. Ihr Team muss das neue Verhalten trainieren wie einen Muskel. Machen Sie es vor!

*Ich erinnere mich an einen Klienten, ein Klinikkonzern. Der Vorstand war unzufrieden mit der Umsetzung des neuen Wertesystems in den Krankenhäusern. Zur Bestandsaufnahme ging ich erst einmal einige dieser Hospitäler ab. Das sah eigentlich ganz prima aus. Überall prangten Tafeln mit Leitsätzen, die den Menschen in den Mittelpunkt stellten, den Patienten, die Angehörigen, den Mitarbeiter. Als ich an einem Zimmer vorbeiging, hörte ich allerdings eine ganz andere Melodie. Da machte jemand, ein Chef- oder Oberarzt, coram publico sein Team zur Schnecke. In einem anderen Flur bekam ich mit, wie ein Chefarzt einem Patienten sehr eindeutig mitteilte, dass er um seine Person nicht so ein Aufheben machen soll. Da wusste ich, dass ich das Problem dieses Klienten gepackt hatte: Change muss vorgelebt werden. Gerade wenn es um Veränderungen von Wertesystemen oder Verhalten geht.*

Es geht nicht um Vermarktung von Change in Form von Powerpoints und aufwendiger interner Kommunikation, hier ein Faltblatt, da ein Kick-off- oder Teambuilding-Event. Change muss von oben beginnend vorgelebt werden! Menschen interessieren sich in solchen Zusammenhängen nicht dafür, was sie lesen oder hören, sondern nur, was sie sehen.

## 6 Change Management verpflichtet

Die genannten vier Punkte sind alle nichts wert, solange sie nur Lippenbekenntnisse bleiben. Wenn Sie als Treiber der Veränderung an das Zielbild nicht glauben, es eigentlich gar nicht wirklich wollen, der „compliance“ wegen aber bestätigen, dann ist damit der Prozess, noch bevor er richtig begonnen hat, zum Scheitern verurteilt. Ich muss von der Spitze her in das Zielbild verliebt sein, etwas vor mir haben, dem ich Lust habe nachzustreben.

Und dabei darf ich als Change Manager auch gerne einmal nicht mit dem Strom schwimmen, sondern gegen ihn unterwegs sein. Und nicht nur gegen den Strom, sondern auch gegen den Schwarm, der vom Strom getragen wird. Das ist nicht leicht. Es ist schmerzhaft und macht streckenweise auch einsam. Wer die sprichwörtliche tote, stinkende Ratte auf den Tisch legt, ist nicht unbedingt „everybody



### Change Management These Nr. 5

Effektives Change Management braucht „commitment“ und nicht „compliance“.

darling“ und schon gar kein Feingeist. Konformität, Konventionalität, Angepasstheit sind keine Tugenden für erfolgreiches Change Management.

Als Veränderungstreiber muss man mündig sein. Mündig im Sinne Immanuel Kants: fähig, sich zur Lösung eines Problems seines Verstandes ohne die Leitung anderer zu bedienen. Und nicht feige und faul, um in Unmündigkeit zu verharren, bis jemand anderes kommt und sein Problem löst.

Von diesen Menschen gibt es in einem Schwarm, wie es ein modernes Unternehmen ist, nicht sehr viele. Zumindest nicht auf den ersten Blick. Zu sehr verlangt unsere Natur als Herdentier nach Konformität und Homogenität. Unsere Sozialisationsprozesse sind vor allem Selektionsprozesse nach dem Motto „odd one out“. Ebenso sind das die Regeln, nach denen herkömmlich Karrieren funktionieren, nicht wahr?!

Wenn Sie Veränderungen managen wollen, müssen Sie mit diesen Konventionen brechen. Sie müssen sich selbst freischwimmen aus all dem Treibgut, das Sie einengt, von den Gewissheiten des Lebens im Schwarm, vom Einmaleins des guten Tons für Schwarmfolger. Und Sie müssen die wenigen im Schwarm finden, die ebenfalls das Zeug zur Mündigkeit haben. Sie müssen diese dazu bringen, Ihren Bewegungen gegen den Schwarm zu folgen. Bis ein Muster daraus wird, das die anderen annehmen und so Ihren Bewegungen folgen. Bis der Schwarm die Richtung ändert.

*Auch hier ein Beispiel beziehungsweise ein Experiment: Es saßen drei Affen in einem Käfig. Oben auf dem Käfig ein Bündel Bananen, zu dem auch eine Leiter führte. Ein Affe kletterte hoch, um sich zu bedienen, aber zu seiner Überraschung (und der seiner Kameraden) wusch ihn ein Wasserstrahl runter von der Leiter und alle drei Affen unsanft in eine Ecke des Käfigs. Ergebnis: drei nasse Affen – ohne auch nur eine Banane.*

*Nun haben Affen kein sehr großes Erinnerungsvermögen. Nachdem sie sich einigermaßen gefasst hatten, trat der zweite Affe den Weg auf die Leiter an. Mit demselben Ergebnis: drei nasse Affen ohne auch nur eine Banane. Als der Arbeitsspeicher in den Affenhirnen wieder gerebootet war, versuchte es der Dritte in der kleinen Schicksalsgemeinschaft. Ergebnis – Sie ahnen es? Genau: Drei nasse Affen – ohne auch nur eine Banane.*

*Endgültig entschieden die Affen, dass ein Leben ohne die Bananen, aber dafür trocken und gemütlich, auch ganz okay sein könnte. Keiner würdigte die Leiter, geschweige denn die Bananen mehr eines Blickes. Dann wurde einer der Affen in ein anderes Gehege versetzt und durch einen neuen Affen ersetzt. Dieser Affe hatte großen Appetit auf die Bananen und näherte sich mit eindeutiger Absicht der Leiter. Aber sein Ansinnen wurde sofort von den beiden anderen Käfiggenossen vereitelt. Sie zerrten ihn auf den Boden und hielten ihn dort.*



*Nach einer Weile wurde der zweite aus der ursprünglichen Gruppe durch einen anderen Affen ersetzt. Dasselbe Spiel: Der Neue will eine Banane, die beiden anderen halten ihn davon ab. Auch der Dritte aus der Ausgangstruppe wurde ersetzt. Auch der Neue mag Bananen, wird aber von den beiden anderen eines Besseren belehrt.*

*Wohlgemerkt: Keiner dieser Affen hatte je die Erfahrung mit dem Wasserstrahl gemacht! Trotzdem waren sie vollkommen davon überzeugt, dass es eine dumme Idee sei, die Leiter zu*

*erklimmen und eine Banane zu ergattern. Die einzige Lösung zu diesem Problem: Alle Affen gleichzeitig austauschen.*

Zurück zum Geschäft: Ist das die Lösung für ein Unternehmen?! Wohl kaum. Aber auch in Unternehmen werden Verhaltensweisen auf diese Weise zementiert. Ein neuer Mitarbeiter kommt und lernt auf ähnliche Weise wie die neuen Affen im Käfig, was man tut und was nicht, wie man es tut und wie nicht. Was können Sie also tun, um „compliance“ in „commitment“ umzumünzen?

1. Seien Sie bitte ehrlich zu sich selbst. Wofür stehen Sie? Und wozu stehen Sie? Haben Sie den Mut, Ihren Verstand einzusetzen. Und gehen Sie dann in die Reibung mit Ihren Kollegen, um das Was, Warum und Wozu des Veränderungsprozesses zu klären.
2. Zwingen Sie Ihre Mitarbeiter, Probleme selbständig zu lösen. Erinnern Sie sie an ihr größtes Talent, ihren Verstand.
3. Wenn Personen in Ihrem Team sich nicht ändern können, ändern Sie das Team. „Hire and fire based on behaviours“. Wer den Veränderungsprozess nicht mitträgt, sollte besser gehen und den Platz freimachen, für jemanden, der das tut. No hard feelings! Und das gilt übrigens auch für Sie selbst. Das Top-Management ist eine Riege aus erfolgreichen, erfahrenen Leuten, die im Laufe ihrer Karriere selbst eine Menge Paradigmen und Lehren aufgestellt haben, für sich und andere. Die Crux ist: „What brought you here, won't bring you there.“ Sollten Sie das commitment nicht aufbringen können, das Neue als Neues zu begreifen und es entsprechend mit Ihrem Verstand zu konfrontieren statt mit Schablone X oder Schema F, dann suchen Sie sich selbst etwas Neues. Feuern Sie sich selbst!

Aber idealerweise sollten Sie gar nicht in die Verlegenheit kommen müssen, irgendjemanden zu feuern. Der Mensch denkt nicht in Worten, sondern in Bildern. Logik mag ihn überzeugen, aber Emotionen bringen ihn zum Handeln. Brechen Sie das Zukunftsbild, das Sie für Ihr Unternehmen oder Ihren Bereich entwickelt haben, auf in lauter kleine Mosaiksteinchen für die nächsten Managementebenen. Damit die Mitarbeiter dort abhängig von ihrer Aufgabe und ihrer Persönlichkeit das Bild verinnerlichen und mit Leben füllen können. Und stellen Sie auch den Prozess dar. Nicht den Zeitplan, aber den Prozess.

Und dann Tempo! Warum ist Geschwindigkeit so wesentlich? Sie verhindert, dass Zweifel aufkommen und sich Beharrungskräfte mobilisieren und dem Veränderungsprozess das Momentum nehmen. Man muss sich auf wenige Punkte konzentrieren, diese zügig abarbeiten, eins nach dem anderen. Komplexität raus, Tempo rauf, Sicherheit und Selbstbewusstsein rein.

Der Mensch ist in Schwärmen unterwegs. Aber im Gegensatz zu einer Schule Stichlinge oder Barrakudas besteht die Intelligenz des Schwarmes Mensch nicht in Instinkten, sondern in der größten Begabung des Homo sapiens: in seinem Verstand. Dass wir Menschen so perfekt kollaborieren können wie die Fischeschwärme umkreisenden Barrakudas liegt hingegen an der zweiten großen Begabung der Menschheit: ihrer Emotionalität.

- Klären Sie also jetzt Ihr Zielbild, hoffentlich ein gemeinsames. Glaubt jeder in Ihrer Runde daran? Wenn nicht, klären Sie, was sie daran hindert.
- Und dann: Haben Sie den Mut, mit der Unsicherheit über das, was vor Ihnen liegt, zu leben. Haben Sie den Mut, auf Sicht zu fahren.
- Haben Sie den Mut, Komplexität zu ignorieren.
- Haben Sie Mut! Glasklar und unbestechlich.

Das, was da vor Ihnen liegt, ist nicht der erste Kreis der Hölle, sondern nur eine strategische Lücke.

## IMPRESSUM

EXECUTIVE Consulting GmbH  
Schäferkampsallee 43  
20357 Hamburg

Tel. +49(0)40-4013789-0  
Fax +49(0)40-4013789-99  
E-Mail: [kontakt@executive.de](mailto:kontakt@executive.de)

Geschäftsführer: Matthias Kolbusa  
Registergericht: Hamburg  
Registernummer: HRB 61354  
Redaktion: Matthias Kolbusa

Copyright: Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind – sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für EXECUTIVE urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von EXECUTIVE unzulässig.

Hinweis zum Teledienstgesetz: Für Internetseiten Dritter, auf die EXECUTIVE durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. EXECUTIVE ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.

Bildquellen: © M. Kolbusa, EXECUTIVE