

KONTRASTE

„Konsequenz gewinnt“

Kontraste greift kontroverse Debatten auf. Zwar ist im Change Management nichts nur so oder nur anders. Mittelwege bieten meist die besseren Lösungen. Deutliche Positionen helfen aber, die eigene Sicht- und Vorgehensweise zu klären. In dieser Debatte geht es um die Frage, ob konsequentes Handeln die bessere Vorgehensweise bei Veränderungsprozessen ist.

EINERSEITS ...



Matthias Kolbusa

Matthias Kolbusa ist Berater für Strategie- und Veränderungsthemen und lebt in der Nähe von Hamburg. Zudem ist er Speaker und Autor – seine aktuelle Publikation: „Konsequenz!“ (2017).

Seine Sicht: Was uns weiterbringt, sind nicht Meetings, Planung und Kontrolle, sondern Mut, Geschwindigkeit und Konsequenz. In sich verändernden Märkten brauchen wir weniger Geschwätz, keine Lippenbekenntnisse, keine unnötige Komplexität. Dafür mehr Klarheit und Aufrichtigkeit im Miteinander und konsequentes Handeln.

... ANDERERSEITS



Renate Glaser

Renate Glaser ist Partnerin und Beraterin bei Königswieser & Network in Wien und lebt in Düsseldorf. Sie berät Organisationen bei Veränderungsprozessen und begleitet deren Führungskräfte.

Ihre Sicht: Konsequenz mag vermeintlich der einfachere Weg sein, aber wirkliche Entwicklung braucht Partizipation und Freiräume. Veränderungsprozesse erfordern permanente Reflexion, damit die Potenziale und Widerstände erkannt und berücksichtigt werden.

Der Begriff Konsequenz hat zwei Bedeutungen: Erstens, etwas ist schlüssig und beruht auf einer unstrittigen und damit alternativlosen Argumentation. Zweitens, jemand ist fest entschlossen und bleibt unbeirrt auf dem von Anfang an eingeschlagenen Weg. Beides ist heute nicht einfach: Was bleibt noch ohne Widerspruch und Widerstand – meist mit schwerwiegenden Gegenargumenten? Wer geht immer schnurstracks geradeaus – zielstrebig und ohne Rücksicht auf Zögerliche, Bedenken-träger und Andersdenkende am Wegesrand?

In der VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) gibt es zahlreiche Gründe, einen Zwischenstopp einzulegen – um zu rasten, nach links und rechts zu blicken, dabei die Vorstellungen Dritter zu berücksichtigen und schließlich

das Vorhaben neu zu justieren. Gelingt eine Transformation heute nur noch so? Oder sind Agilität, Reflexion und Partizipation lediglich Weichspüler, die Entscheidungen verhindern oder verwässern und damit den Veränderungsprozess stören? Wir fragen zwei Experten: Ist Konsequenz besser als das Zögern, Rumeiern und Innehalten? Oder braucht es die intelligente und empathische Flexibilität, die auch Umwege in Kauf nimmt? [MC]



**Matthias Kolbusa
& Renate Glaser
beziehen Stellung!**



Einerseits:

Kein Change ohne Konsequenz

Matthias Kolbusa

Das menschliche Gehirn liebt stabile Verhältnisse. Deshalb sind Widerstände gegen Change evolutionär vorprogrammiert und es fällt oft nicht leicht, begründete Einwände von blankem Widerstand zu trennen. Wer wissen will, wie Veränderung dennoch gelingt, sollte zuerst analysieren, woran sie scheitert.

Den Change vorher durchdenken

Der erste Grund ist mangelndes Durchdenken der Ziele und Gründe. Sehr oft sind Change-Vorhaben Impulshandlungen des Managements. Eine Mitarbeiterbefragung schreit nach mehr Offenheit oder der Wettbewerb nach Agilität. Schon setzen HR & Co den ultimativen Reset in Gang – ohne im Management reflektiert zu haben, welche Rollen sich konkret wie, warum und wo anders verhalten werden, ohne also eine sehr klare Vorstellung des Zustands nach dem Change zu haben.

So ist es kein Wunder, wenn dem Change nach kurzem Hype die Puste ausgeht. Schnell wird er im Alltag zum Nice-to-have. Delegieren kann man dieses Denken nicht – weder an die HR noch an Berater! Denn wenn wir im Management nicht klar vor dem geistigen Auge sehen, warum der Wandel nötig ist und wie er später aussieht, wird er zum ineffizienten Zufallsevent, dem die Energie fehlt, auftretende Widerstände auszuhalten oder zu brechen. Echter Wille zur Umsetzung des Neuen ist ohne belastbare Gründe nicht zu haben.

*» Es ist ein Führungsfehler, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Change ist ein Führungsjob! Wird das gelebt, ver-
ebbt auch lähmendes Gequatsche.*

Konsequente Umsetzung

Womit wir beim zweiten Grund wären: der inkonsequenten Umsetzung. Erzeugt Change keinen Widerstand, wird ihm unternehmerischer Effekt fehlen. Wie mit Weigerung umgegangen wird, muss vor dem Launch klar sein. Was passiert, wenn die Bereichsleiter ihre Informationen nicht offener teilen? Was ist mit jenen, die weiter mauern? Existiert eine Konsequenzmechanik? Folgt auf erste Blockaden noch eine Verständnisklärung und wieso überhaupt? Gibt es beim zweiten Mal eine Rüge durch den Geschäftsführer? Was geschieht beim dritten, vierten und fünften Mal?

Wer das im Management – denn das muss den Change herbeiführen – nicht festlegt, wird scheitern. Und so unpopulär es ist: Wo nichts passiert, wenn nichts passiert, passiert nichts! Am Ende müssen auch Hire-and-fire und Values gelebt werden. Wird diese Mechanik nicht durchdacht und durchgesetzt, machen Launenhaftigkeit, Inkonsequenz und mangelnde Systematik den Aufbruch kaputt. Ohne das „Was, Wie und Wieso“ und das „Was, wenn nicht“ hat der Change keinen Nutzen. Dann sind die Effekte aus mehr Offenheit oder Mut und Geschwindigkeit in neuer Agilität scheinbar nicht relevant.

Deshalb ist es ein Führungsfehler, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Change ist ein Führungsjob! Wird das gelebt, ver-ebbt auch lähmendes Gequatsche. Klare Erwartungen an Schlüsselrollen machen klare Aussagen und Abmachungen möglich, die eingehalten werden. Ohne Gejammer, was warum nicht geht, und Gerede, ohne zu wissen, worüber.

Am Ende ziehen Menschen die größte Motivation zum Change immer aus einem Sinn (dem „Wieso“) und aus Erfolgserlebnissen, aus unternehmerischen Effekten und nicht aus betreutem Aktionismus. Und bei all dem ist Konsequenz keine Frage von „agil“ oder nicht. Denn da, wo Agilität Vorteile hat, ist sie selbst auf Konsequenz angewiesen.

Andererseits:

Konsequenz verhindert Entwicklung

Renate Glaser

Wir haben es doch alle schon erlebt: Der Projektplan einschließlich Change Management-Aktivitäten wurde abgearbeitet, die Veränderung wird am Tag X mit einem Big Bang eingeläutet. Monate später gehen die Zahlen in den Keller, die Stimmung unter den Mitarbeitern sinkt. Was mag passiert sein?

Multiperspektivität berücksichtigen

Veränderungen treffen in Organisationen auf soziale Systeme, die nach Heinz von Foerster der Logik einer nicht trivialen Maschine folgen, also in ihren Reaktionen grundsätzlich unberechenbar sind. Zugleich sind Organisationen geprägt von Denk- und Verhaltensmustern, die in ihrer Beharrlichkeit dem Wandel oft im Wege stehen. Es gibt unterschiedliche Interessen und vielfältige Perspektiven auf die Veränderung. Emotionen werden sichtbar, von Begeisterung über Unsicherheit bis hin zum Widerstand. Darauf nicht zu reagieren, sondern konsequent getroffene Entscheidungen umzusetzen, heißt, Blockaden und Scheitern in Kauf zu nehmen und Potenziale für einen nachhaltigen Wandel zu verschenken.

Um Veränderungsenergie im System zu erzeugen, müssen Inhalts- und Beziehungsebene laufend aus mehreren Perspektiven diagnostiziert und reflektiert werden. Dazu müssen Hypothesen gebildet und Dialoge geführt werden. Wo steht der Prozess? Wo steht das System? Warum ist es so, wie es ist? Was sind geeignete nächste Interventionen? Was braucht das System im Sinne der Kompensation? Solche Leitfragen unterstützen dabei, wirksame Veränderungsimpulse zu setzen und gegebenenfalls – ja – den Prozess neu zu justieren.

Was sich auf den ersten Blick weich anhören mag, ist in Wirklichkeit harte Arbeit im und am System. Den eingeschlagenen Weg infrage zu stel-

len fordert, insbesondere in der Anfangsphase, den Beteiligten viel ab: Reflexion und der bewusste Umgang mit Widersprüchen, Spannungsfeldern und Konflikten wollen gelernt werden. Konsequenz mag bequemer sein.

Es geht um nachhaltige Entwicklung

Natürlich brauchen Veränderungsprozesse ein klares Ziel, eine kraftvolle Vision und auch eine Struktur im Sinne einer Architektur. Aber jede Veränderung wird nicht die letzte sein. Konsequenz in Veränderungsprozessen wiegt Organisationen in Scheinsicherheit und verhindert die Übernahme von breiter Verantwortung im System. Doch wo der Wandel zur Normalität wird, braucht es mehr. Weil Organisationen die Ressourcen und Potenziale für eine nachhaltige Entwicklung in sich tragen, muss es in der Begleitung von Veränderungsprozessen auch darum gehen, Freiräume zu schaffen, in denen Partizipation, Selbstverantwortung und Entwicklung gelebt werden und reifen können. Nur so kann mittel- und langfristig die Veränderungsfähigkeit der Organisation im Sinne der Veränderung zweiter Ordnung gestärkt werden.

Am Ende, so hat es Winston Churchill einmal ausgedrückt, ist „konsequent [...], wer sich selber mit den Umständen wandelt.“ Also lassen wir doch da, wo es um Wandel geht, das mit der sogenannten Konsequenz einfach ganz konsequent sein.

» Konsequenz in Veränderungsprozessen wiegt Organisationen in Scheinsicherheit und verhindert die Übernahme von breiter Verantwortung im System.