

Change

Der Schmerz des Übergangs

Veränderungen sind heikle Unterfangen – für Unternehmen wie für Mitarbeiter. Doch Hand in Hand geht sich dieser Weg am leichtesten. Text von Doris Raßhofer

Angst. „Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen“, sagt ein chinesisches Sprichwort. Die, die Windmühlen bauen, sind im Bevölkerungsschnitt in der Minderzahl, die Mauerbauer in der Mehrzahl. Das hat rein biologisch seinen Sinn, wie die Neurobiologie herausgefunden hat. Unser soziales System besteht zu 60 Prozent aus konservativen Bewahrern, dem eher veränderungsresistenten Menschenschlag. Nur zehn Prozent sind wirkliche „Change-manics“. „Mehr würde unser System auch nicht vertragen. Es würde kippen“, erklärt Neurowissenschaftler Hans-Georg Häusel. „Der große Anteil an Bewahrern gibt einem System Stabilität“.

Auch Unternehmen brauchen Stabilität, um funktions- und handlungsfähig zu sein, brauchen Regeln, fixe Abläufe, Hierarchien, Gewohnheiten. Dinge, die auch unter dem Begriff „Unternehmenskultur“ subsummiert werden können. Doch es gibt Zeiten, da ist eine Störung dieses gewohnten Regelwerks unvermeidbar: wenn Veränderung angesagt

ist. Fusion, Rebranding, Relaunch oder neuer Chef, alles Ereignisse, die einen Betrieb empfindlich ins Wanken bringen können. Nicht, weil das Management diese Changeprozesse strategisch nicht ausreichend durchdacht hätte, nein: „Softfacts werden meist übersehen“, weiß die bekannte Changemanagement-Beraterin Roswita Königswieser von Königswieser & Network.

Sicheres Unglück statt unsicheres Glück

Gemeint ist die emotionale Seite der Mitarbeiter, die bei Veränderungsprozessen ganz schön Schwierigkeiten machen kann – sei es aus Angst, aus Trotz und Unwillen, oder weil das Neue der eigenen Interessenspolitik zuwider läuft. „Wir sind Gewohnheitstiere, die sich lieber mit bekannten Problemen herumschlagen als mit unbekanntem Lösungen, lieber mit dem sicheren Unglück als dem unsicheren Glück. Denken Sie nur an alte, keppelnde Ehepaare“, räumt Königswieser ein, „wir haben sogar bei positiven Veränderungen Angst.“ Franz Hirschmugel, Geschäftsführer des Instituts

Agge!

für Markenentwicklung, unterstreicht das mit einem Zitat: „Culture eats strategy for breakfast“, will heißen: „Die Kultur eines Unternehmens fährt mit vielen Dingen Schlitten.“ Hirschmugel führt das auf unsere psychologische Entwicklung zurück: „Unsere Musterbildung ist in der Regel im Alter von 14 Jahren abgeschlossen. Jetzt soll ein Mitarbeiter mit 40 plötzlich sein Verhaltens- und Reaktionsmuster ändern, weil irgendwer bestimmt hat, ab morgen muss alles anders sein?“

Und dennoch hilft's nix – die Welt verändert sich, und wer sich nicht mitverändert, wird untergehen – getreu dem Evolutionstheorem „Survival oft the fittest“, wohlge-merkt: der Anpassungsfähigsten, nicht der Fittesten. Sind wir also doch für die Veränderung gemacht? „Ja und nein“, argumentiert Constantin Sander, Biologe, Coach und Autor des Buches „Change – Bewegung im Kopf“. „Die biologische Evolution – Stichwort Neandertaler – schafft der Mensch sehr gut. Nur die Geschwindigkeit der kulturellen Evolution, wie sie in den letzten 100 Jahren stattfand, die überfordert ihn.“ Eine Evolution sei nicht – wie immer angenommen – ein

schleichender Prozess, sondern ein Sprung. Ein Sprung wie vom Fünf-Meter-Brett oder über

einen Bach – wer ihn sich nicht zutraut, bekommt Angst. „Bei einem Veränderungsprozess geht es aber darum, mit seinen Mitarbeitern ans andere Ufer zu kommen“, so Hirschmugel, und da gäbe es für jeden 1.000 Gründe, nicht zu schwimmen.

„Der Widerstand – symbolisch die gespreizte Hand am ausgestreckten Arm – birgt Energie, die man nutzen sollte“, erklärt der Organisationsberater Michael Blumenstein. Jede Befürchtung sei grundsätzlich berechtigt und gebe auch durchaus wichtige Warnhinweise an die Entscheider. In jedem Fall gilt es, zu fragen: Wie wahrscheinlich ist das Eintreten der Befürchtung? Und was kann man tun, um das Eintreten zu verhindern? Oder, wie es Change-Doyenne Königswieser fordert: „Führungskräfte müssen persönlich und gemeinsam mit den Mitarbeitern an deren Ängsten arbeiten. Sich Veränderung mit 50 Workshops zu ‚erkaufen‘, funktioniert nicht.“ Wobei damit nicht gemeint ist, an jeden Mitarbeiter hinzureden wie an ein krankes Vieh, vielmehr soll sich die Gruppe

die Lösung selbst erarbeiten und sich gegenseitig Hilfestellung geben.

„Sehr viel Widerstand wird durch das falsche Prozedere verursacht, indem die Mitarbeiter nicht in den Prozess eingebunden, sondern mit vollendeten Tatsachen überrascht werden“, weiß Königswieser und plädiert für eine „kaskadenartige Prozessarchitektur“. Die Grundidee muss in Kleingruppen von den nächsthöheren Vorgesetzten schrittweise nach unten transportiert werden und die Anmerkungen der Gruppen wieder schrittweise nach oben, sodass es am Schluss eine Botschaft des Gesamtsystems gibt. „Auf diese Weise sind Meinungen von Subgruppen im Konzept enthalten, Widerstand eigentlich ausgeschlossen“, so Königswieser.

Vom Opfer zur Lebensqualität

Solch einen offenen Prozess hat die Frauenzeitschrift *Welt der Frau* hinter sich. Im Rahmen einer Umpositionierung sollte das bestehende Potenzial des Heftes besser genutzt werden, ohne dabei den durch →

die Eigentümerschaft der katholischen Kirche vorgegebenen Grundauftrag über den Haufen zu werfen. „Bisher war das Blatt in seiner Nische isoliert“, erklärt Geschäftsführerin Christiane Feigl-Holper, „nun gilt es, sich hinauszulehnen und mit der Zielgruppe zu interagieren – das ist eine Haltungsfrage“.

Kein leichtes Unterfangen vor dem katholischen Background, wo Grenzüberschreitungen seit jeher ein Tabu sind. So musste sich das Blatt von der Mission trennen, Frauen zu zeigen, wie sie ihr hartes Leben meistern können, und sich stattdessen der Lebensqualität öffnen. „Die Welt der Frau soll in Zukunft eine lustvolle Auseinandersetzung mit der Spiritualität bieten, eine Inspirationsquelle sein und Frauen als Akteurin statt als Opfer darstellen“, fasst Feigl-Holper die Umpositionierung zusammen. Dabei wurde der gesamte Prozess von Anfang an mit allen fixen Mitarbeitern im Boot durchschritten, mit zusätzlichen vertieften Sessions mit den Führungskräften. „Das hat eine ungemeine Kraft erzeugt, aber auch ein stilles Verständnis. Vor allem aber war keine Zeit, einen Widerstand aufzubauen“, so die Geschäftsführerin. Interessanterweise sträube sich jetzt die externe Anzeigenleitung: „Die haben das fertige Produkt vorgelegt bekommen“.

Fehlertoleranz als Kulturgut

Warum Einbeziehen so wichtig ist, darüber gibt die Hirnforschung Aufschluss. Laut Constantin Sander ist unser Gehirn mit einem Baum vergleichbar, der sich im Zuge seines Lernprozesses verästelt. Um wachsen zu können, braucht jeder Ast frühzeitig einen Anknüpfungspunkt. Das heißt: „Den Mitarbeiter dort abholen, wo er steht.“ Und was braucht der Mensch noch, um Neues annehmen zu können: Er darf es nicht nur für den Kopf mit Worten erklärt bekommen, er muss es erspüren können. „Ähnlich wie beim Fahrrad fahren lernen muss er sich die neue Welt körperlich erobern und seinen eigenen Weg finden, wie er im neuen System wieder erfolgreich sein kann“, weiß Berater Blumenstein und malt folgendes Bild: Wer schwimmen lernen will, muss ins Wasser. Die Haltung, ‚mein Kind darf erst ins Wasser, wenn es schwimmen kann‘, funktioniert nicht, denn ein Kind müsse das Element Wasser selbst am eigenen Leib erfahren – auch die Gefahr des Ertrinkens.

„Culture eats strategy for breakfast.“

Franz Hirschmugel

Doch das setzt eines voraus: Fehlertoleranz. Auf Deutsch: Es darf auf dem Weg des Erlernens auch einmal kurz absaufen beziehungsweise, um nicht zu ertrinken, auch strampeln, statt immer die Froschbewegungen einzusetzen. „Fehlertoleranz ist das Kulturgut für die Veränderungsbereitschaft“, so Blumenstein, „doch leider wird bereits in der Schule die Angst vor Fehlern und die Angst, Regeln zu brechen, eingeimpft – durch Sanktionen. Das macht unsere Gesellschaft von Kindesbeinen an veränderungsresistent.“

Oft bekommt Blumenstein von seinen Kunden den Auftrag: „Mach‘ den Widerstand in meinem Unternehmen weg!“ Als Antwort gibt es eine gute und eine schlechte Nachricht. „Die schlechte heißt: Nicht die Mitarbeiter sind das alleinige Problem, sondern auch Du. Jeder Beteiligte ist Teil des Problems. Die gute Nachricht heißt: Aber Du bist auch Teil der Lösung. Wenn Du Dich änderst, ändert sich das ganze System“, erklärt der Coach die Theorie der sozialen Systeme. Das heißt: Nicht die Mitarbeiter müssen mit Veränderung anfangen, sondern der Chef.

Für den Grazer Franz Hirschmugel eine logische Sache. Denn für ihn ist eine Marke ein höchst emotionales Konstrukt, „eine Persönlichkeit, das Bauchgefühl des Menschen“, wie er beschreibt. Deshalb sei es auch so wichtig, dass der Chef als erster mit der Veränderung beginnt. „Der Chef ist der Energieträger, er muss das Lebensgefühl der neuen Markenpersönlichkeit intus und den unbedingten Willen zur Veränderung haben. Nur so kann er das System in Schwingung versetzen“, so Hirschmugel. Der Schlachtruf muss heißen: „Mir nach!“ nicht „Vorwärts!“

Vom Bittsteller zum Helfer

Diesen menschlichen Mechanismus hat sich die Marketingabteilung der Österreichischen Caritas zu Nutzen gemacht. Kommunikativ etwas festgefahren in Elendsthemen, positionstechnisch in der Bittstellerhaltung, war es an der Zeit, einen selbstbewussteren Ansatz zu finden. „Bisher waren wir immer in einem gewissen Abhängigkeitsverhältnis

von Spenden, nach dem Motto: ‚Ohne Ihre Hilfe sind wir hilflos‘“, erinnert sich Caritas-Kommunikationsleiterin Gabriela Sonnleitner. Mit der neuen Kampagne „Caritas & Du“ wurde ein „poetischer Ansatz“ gewählt und der Spieß umgedreht. „Jetzt helfen WIR den Spendern, nämlich beim ‚Wunderwirken‘ durch ihre Spende“, so Sonnleitner, „damit stehen wir auf Augenhöhe, weil wir es gemeinsam tun.“ Ein gewaltiger Akt in der Organisation, eine solche Haltungsänderung bis zum letzten ehrenamtlichen Spendensammler zu transportieren. Doch die Rückmeldungen bestätigen die Theorie der sozialen Systeme. „Durch den neuen Claim haben unsere Spendensammler draußen ein selbstbewussteres Auftreten, weil sie nicht um Spenden bitten, sondern Menschen beim Helfen bestärken, etwas Tolles zu tun. Plötzlich fühlen sie sich ernst genommen“, erklärt Sonnleitner den wirkungsvollen Unterschied.

Aber natürlich gab es auch hier eine kleine Schrecksekunde vor dem Sprung: Die Fundraising-Angst, sprich die Angst, die bestehenden Spender damit zu verjagen, ohne bereits die neuen im Boot zu haben. Der deutsche Organisationspsychologe Prof. Peter Kruse nennt das sehr nachfühlbar „den Schmerz des Überganges“. Laut seiner Theorie bilden alle Systeme Ordnungsebenen, die versuchen, stabile Zustände zu erreichen und zu halten. Um ein solches stabiles Ordnungsmuster zu ändern, müsse die bestehende Stabilität zerstört werden, um sich über eine krisenhafte Störung zu einem neuen stabilen Zustand zu bewegen. „Diesen Übergang von einem zum nächsthöheren Ordnungsmuster muss man aushalten, da man für diesen Moment nicht mehr so leistungsfähig wie im alten Muster ist. Das ist der Preis für die Erreichung des nächsthöheren Musters“, so die Erklärung des Psychologen. Der Schmerz des Übergangs ist das Risiko vom Verlassen alter Pfade bis zum Erfolg der neuen – für Unternehmer wie für Mitarbeiter. Die oft vorgebrachte griechische Formel „Panta rhei“, „alles fließt“, stimmt in diesem Zusammenhang also nicht. Kruse: „Das wäre eine Trivialisierung von Changemanagement. Die Formel gilt nur auf der Elementarebene.“ ←