

# Change Management Reloaded

Viele Jahre habe ich mich in der Rolle eines Change Management Beraters gesehen. Je mehr ich auf Klarheit zu den Zielen meiner Kunden geachtet habe und eine klare Sicht der Realität eingebracht habe, umso mehr begann mein Selbst-

verständnis in dieser Rolle zu bröckeln. Heute spielt problemorientiertes Change-Denken und Methodenglaube kaum noch eine Rolle für mich. Anhaltend gute Ergebnisse bestätigen das.

## Change Management passt gut zum Hamsterrad

Die Grundidee von Change Management, die ich einmal gelernt habe, ist es, Menschen in einer Organisation davon zu überzeugen, was die Unternehmensleitung verändern will und den Menschen auf diesem Weg zu helfen, sich dahin zu bewegen. Auf der Suche nach den besten Überzeugungsstrategien habe ich sogar Kollegen kennengelernt, die der Unternehmensleitung versprochen haben, sie könnten deren Mitarbeitern Lust auf Veränderung machen. Für Organisationen, in denen sich viele Mitarbeiter im Hamsterrad sehen, klingt das sehr verlockend, funktioniert aber leider nicht. Das liegt daran, dass die Motivation (Lust) zur Veränderung im Hamsterrad von der Intensität der Probleme gesteuert wird, die man durch die Veränderung los werden will. Deshalb sinkt die Motivation nach den ersten Erfolgen. Gleichzeitig tauchen neue Probleme auf, für deren Lösung zusätzliche Veränderungen nötig sind. So dreht sich das Hamsterrad immer schneller und ich habe lange nicht erkannt, dass ich als Changeberater das Hamsterrad mit angetrieben habe.

## Eine fundamentale Entscheidung

Da sich im Hamsterrad die erforderlichen Veränderungen immer nur kurzfristig, aber nicht langfristig eingestellt haben, machte die Rolle des Change Management Beraters für mich immer weniger Sinn. Eines Tages geriet ich dadurch in Konflikt mit einem meiner Auftraggeber, der mein Feedback zu seinen sinnlosen Veränderungsmaßnahmen nicht hören wollte. An diesem Tag habe ich mich entschieden, zukünftig nur noch für Unternehmen tätig zu werden, deren Führung

nicht problemgetrieben, sondern offen für anspruchsvolle Ziele ist, die Sinn machen und die Klarheit über den Zustand von Führung und Zusammenarbeit im Management wollen.

## Anstrebenswerte und anspruchsvolle Ziele statt große Probleme

Aus der Diskrepanz zwischen den Zielen und dem entsprechenden Ist-Zustand entstehen zwei für die Zielerreichung sehr wertvolle Ressourcen, die mir bei der problemorientierten Herangehensweise nicht zur Verfügung standen: Erstens, gleichbleibend hohe Motivation, bis das Ziel erreicht ist und zweitens eine Art kreative Spannung, die hilft, neue und effektive Wege zur Zielerreichung zu finden. Bei anspruchsvollen Zielen funktioniert das sogar noch besser als bei den sogenannten realistischen Zielen.

## Lernkurve, statt Veränderungskurve

Seit meiner Erfahrung mit der Wirkung anhaltender Motivation und mit der kreativen Spannung male ich nicht mehr die Veränderungskurve ans Flipchart, die einer Achterbahn negativer Gefühle gleicht, sondern eine Lernkurve, die mit kleinen Fortschritten beginnt und mit den größten Fortschritten kurz vor dem Ziel endet. Mit einer Lernkurve vor Augen machte auch die Strategie der Quick Wins keinen Sinn mehr. Diese ist kontraproduktiv für das Erreichen dauerhafter Erfolge. In der Problemorientierung habe ich mit einem Abflauen der Motivation nach der ersten Umsetzungsphase gerechnet und deshalb versucht, vorher möglichst viel mit Quick Wins zu erreichen. Das führt zu Überforderung und Überlastung. Mit einer kreiierenden

und lernenden Orientierung geht es um ganz andere Themen, wie zum Beispiel, neue Fähigkeiten zu erlernen, ehrlich mit seinen Lernfortschritten umzugehen und darum, mit kleinen Schritten anzufangen.

## Offen und ehrlich kommunizieren, statt argumentieren und überzeugen

Klarheit und ehrlicher Umgang mit der Realität führte mich auch zu der Einsicht, dass ich am Anfang des Weges oft noch nicht weiß, wie die letzten Schritte vor dem Ziel aussehen. Genauso wenig kann ich am Anfang des Weges Gewissheit haben, dass ich ein anspruchsvolles Ziel erreichen werde. Das weiß ich erst, sobald ich es erreicht habe. Diese Ehrlichkeit ist im problemorientierten Change-Denken nicht beliebt, denn sie birgt das Risiko, die Motivation zu reduzieren. Wer dieses Risiko vermeiden will, für den wird offene und ehrliche Kommunikation schwierig, denn er muss die Menschen mit Storytelling und überzeugenden Argumenten bei Laune halten. Das hat jedoch keine anhaltende Wirkung und wird schnell durchschaut.

## Keine neue Methode, sondern eine neue Orientierung

Es sind nicht die Methoden, die den Unterschied machen, sondern die Orientierung und die Haltung. Wer als Changeberater dauerhafte Ergebnisse erreichen will, der wird nicht mit einer Problemanalyse anfangen, sondern damit, im Dialog mit dem Management, klare und konkrete Antworten dazu zu finden auf die Frage, was das Management mit dem Unternehmen erreichen will.