

Change THE Management - Organisation als «Labor» verstehen

Hans A. Wüthrich

Forderungen und Appelle sind unüberhörbar: Organisationen müssen innovativer, agiler und wandlungsfähiger werden. Die Relevanz dieser Eigenschaften resultiert einerseits aus der Tatsache, dass das Umfeld zunehmend komplexer, dynamischer und ungewisser wird. Andererseits aber auch aus der Beobachtung, dass die professionell geplanten Change-Programme nur begrenzt in der Lage sind, die adressierten Ziele zu erreichen. Untersuchungen gehen davon aus, dass 60% der Veränderungsprojekte scheitern. Wie lässt sich die begrenzte Tauglichkeit der vielfältigen Change-Initiativen erklären, weshalb beobachten wir, was wir beobachten?

Die Herausforderung: Change the Change

Das heutige Changemanagement-Verständnis geht davon aus, dass sich Wandel managen lässt. Unterstellt werden dabei u.a. die nachfolgenden Prämissen:

- Ohne Leidensdruck kein Change: Nur krisenähnliche Situationen bewirken die notwendige Einsicht für Veränderungen innerhalb der Organisation und bei den Direktbetroffenen.
- Change als Episode: Das zeitlich befristete Change-Programm bewältigt die Krise. Danach stabilisiert sich die Organisation auf höherem Niveau.
- Verantwortung für Change wird an das Management rückdelegiert: Führungskräfte sind Konzepture und Treiber der top down initialisierten Transformationsprozesse.
- Change als Appell: Mit Hilfe guter Kommunikation, klarer Vorgaben und etwas Druck lässt sich der Sinn für die Dringlichkeit erzeugen und menschliches Verhalten gezielt verändern.

Aus der Neurobiologie wissen wir, dass sich Menschen, weder durch Druck noch Appelle, zielgerichtet von aussen in ihrer Persönlichkeit verändern lassen. Handlung ist stets die Folge einer Haltung und diese wiederum bildet sich aus der Summe der gesammelten Erfahrungen. Eine appellhafte Aufforderung löst automatisch den Rückgriff auf die individuelle Erfahrungswelt aus. Stimmt die intendierte Veränderung nicht mit der eigenen Erfahrungen überein, werde ich mich nicht anpassen. Diese basale Erkenntnis wird ignoriert und deshalb drängt sich der Übergang vom Changemanagement zu Change THE Management auf.

Die Zielrichtung: experimentelles Lernen

Je ungewisser die Welt, desto mehr erweisen sich die geplanten Change-Programme als nicht mehr zielführend, ja sogar dysfunktional. Wollen Organisationen innovativer, agiler und resilienter werden, müssen sie den Mut haben, die episodenhafte Change-Logik durch eine Experimental-Logik zu ersetzen. Diese unterstellt, dass es keine idealtypischen Lösungen gibt und Organisationen deshalb als Prototypen zu verstehen sind. Betriebsintern werden kontinuierlich ergebnisoffene Vorhaben getestet und ein Lernen in kurzen Zyklen findet statt. Experimente basieren auf dem mächtigsten uns bekannten Fortschrittsprinzip. Sie erzeugen neue Erfahrungswelten sowie Realitäten auf Probe und besitzen dadurch eine hohe Überzeugungskraft. Experimente helfen, überkommene Muster zu überwinden und sich neuen Lösungen anzunähern. Experimente produzieren lokales Wissen, das geeignet ist, Managemententscheidungen besser zu fundieren und unmittelbar im Unternehmen anzuwenden. Sie vereinen Wissensproduktion und Unternehmensgestaltung in einem integrierten Prozess.

Die Organisation konsequent als «Labor» zu verstehen, stellt ein Paradigmenwechsel dar. Führung ist gefordert Udenkbares zu denken, um Denkbare zu erkennen. Gefordert ist eine radikal andere Form

der Führung. Bezogen auf die Führungshaltung, das Führungshandeln und Rollenverständnis sind dazu drei Musterbrüche notwendig:

Erster Musterbruch ZUTRAUEN – Entscheidung zu einem mündigen Menschenbild: Experimente und Initiativen zuzulassen setzt das Vertrauen der Führung in die Mündigkeit und Urteilskraft ihrer Mitarbeitenden voraus. Ohne Zutrauen, keine Lizenz zum Experimentieren. Vertrauen in die Mündigkeit von Mitarbeitenden bildet die Basis, dafür loslassen zu können. Es erleichtert Führungskräften Kontroll- und Machtverluste zu akzeptieren. Durch Zutrauen wird die Potenzialentfaltung gefördert und organisationale Energie freigesetzt.

Zweiter Musterbruch LOSLASSEN – Zielrichtung Sog statt Druck: Mit Druck lassen sich Gehorsam und Disziplin nicht aber Hingabe, Kreativität und Leidenschaft sicherstellen. Experimentierfreudige Organisationen benötigen wenig harte Pole und maximale Freiheiten. Pole, die Zentrifugalkräfte verhindern und einheitliches Handeln sicherstellen und Freiheiten, die zum ergebnisoffenen Experimentieren einladen. Es gilt auf alles zu verzichten, was professionell aussieht aber dysfunktional wirkt: Zielvorgaben, Standards, Rankings, Performance-Indicators etc. Benötigt werden rechtfertigungsfreie Räume und eine Kultur des produktiven Scheiterns.

Dritter Musterbruch ARBEIT AM SYSTEM – Rollenverständnis einer unterstützenden Führung: Führungskräfte schaffen die Gelingensvoraussetzungen, die notwendig sind, dass Initiativen entstehen, die Intelligenz im Kollektiv genutzt werden kann und Experimente realisiert werden. Als Supporter und Facilitator unterstützen sie die Kultur eines Lernens in kurzen Lernzyklen. Damit verbunden ist ein zentraler Wechsel im Verständnis der Führungsrolle. Der Switch von der Arbeit im System – d.h. einer direkten Einflussnahme auf Strategien, Strukturen und Prozesse, mit dem Ziel der Systemperfektionierung – zur Arbeit am System – d.h. einer indirekten Form der Führung, mit dem Fokus auf die Potenzialentfaltung.

Das Fazit: Experimente sind alternativlos

In den letzten Jahren konnten wir faszinierende (Führungs-)Experimente in der Wirtschaft und Verwaltung begleiten und deren Mehrwert für den Wandel und die Organisationsentwicklung beobachten. Das Spektrum reicht von ganz einfachen bis zu sehr mutigen, ergebnisoffenen Vorhaben. Nachfolgend ein paar Beispiele:

Experiment Freiwilligkeit – gewollt statt verordnet: Bei der Zusammensetzung von Projektteams oder der Teilnahme an Sitzungen und Besprechungen wird konsequent auf Freiwilligkeit gesetzt. Wir sind überzeugt, dass die Zukunft in einer Kultur liegt, die Rollenspiele und Showeinlagen nicht nötig hat. Das Experiment gibt Rückschlüsse zur Mächtigkeit von Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung.

Experiment Eigeneinschätzung – selbstbestimmte Mündigkeit: Bei einem Verkaufsteam verzichten wir auf das etablierte Incentive-System und lassen die Verkäuferinnen und Verkäufer in einem offenen Prozess selbst über die Verteilung der Boni und Leistungsprämien bestimmen. Damit lässt sich erkennen, wie viele sich über- oder unterschätzen, ob sich die Selbstdarsteller rücksichtslos durchsetzen oder auch der stille Mitarbeiter Wertschätzung erfährt. Die Organisation gibt die Antwort, ob das Prämiensystem oder der Dialog zu gerechteren Lösungen führt.

Experiment Führungsverzicht – ohne Eingriff alles im Griff: Die Führungskraft delegiert über einige Wochen hinweg konsequent alle Entscheidungen, die sie aus juristischen Gründen nicht selbst treffen muss. Sie greift in den selbstorganisierenden Prozess nicht ein und akzeptiert die getroffenen Entscheidungen. Auch dieses Experiment bietet interessante Einblicke: Wie organisiert sich das Team, wer übernimmt Führungsverantwortung, welche Effekte bezüglich Potenzialentfaltung lassen sich beobachten? Wie ist die Qualität der getroffenen Entscheidungen?

Experiment Führungsrollentausch – Mehrwert durch Sozialkompetenz: In einem Leitungsgremium einigt man sich darauf, während sechs Monaten die jeweiligen Verantwortungsbereiche zu tauschen. So

übernimmt beispielsweise die Marketingleiterin die Verantwortung für die Produktion. Mit dem Wegfall der Fachkompetenz sind Führungskräfte gezwungen, mittels intelligenter Fragen und durch Sozialkompetenz zu führen. Die beobachtbaren Effekte geben Auskunft darüber, wie die Abteilungen mit dem Fachführungsvakuum umgehen, in welcher Art die Qualität der getroffenen Entscheidungen beeinflusst wird und ob Potenziale auf der zweiten Führungsebene freigesetzt werden. Erkennbar wird der Mehrwert fachlicher Inkompetenz.

Als Fazit lässt sich erkennen: Change kann nicht gemanagt werden, steht immer in Konkurrenz zur eigenen Erfahrungswelt, gelingt nicht mit Druck und den «besseren» Argumenten, benötigt Zeit zum «Verlernen» und ist immer ein Experiment.

Für Interessierte

- > Schaller, Ph./Wüthrich, H.A.: Experimente – Eine Methodik intelligenter Unternehmensentwicklung und Zukunftsgarant, in: zfo 05/2016 (85. Jg.), S. 308-314
- > Kaduk, St./Osmetz, D./Wüthrich, H.A./Hammer, D.: Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen, Murmann Hamburg 2013
- > Einen filmischen Einblick in die faszinierende Welt des Musterbruchs finden Interessierte unter: www.youtube.com/watch?v=RRL24bVPnfE

Autor

Univ.-Prof. Dr. oec. Hans A. Wüthrich - Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München, Privatdozent an der Universität St.Gallen.

Managementforscher, Berater und Coach sowie Mitinitiant der Musterbrecher-Initiative®.

Kontakt: hans.wuethrich@unibw.de | www.musterbrecher.de