

# sechsseiten

2009 – CHANGE | AUSGABE 03-2 | JUNI 2009

PROCESS'ONE

→ Vom Wandel des Wandels



Hat sich der Wandel gewandelt?  
Diese Frage zu stellen, bedeutet,  
a) Rückschau zu halten, ob und wie sich die Landschaft verändert hat.  
b) die eigene Rollendefinition und Wirksamkeit zu hinterfragen.  
c) der eigenen Analyse veränderte, „passendere“ Aktionen folgen lassen.

Damit wird der direkte Bezug dieser Frage zum Führungsalltag klar.

## Vom Wandel des Wandels

**Unsere Möglichkeiten und Zukunftsoptionen vervielfachen sich kontinuierlich, der Wandel entwickelt sich mithin exponentiell. Den Grund dafür sehen wir von Process One Consulting in der zunehmenden Komplexität unserer Umwelt, in der steigenden Zahl von Verbindungen und Abhängigkeiten. Nicht zuletzt stehen uns immer mehr Daten und Fakten, immer mehr Wissen zur Verfügung. Daraus resultierend gibt es immer mehr Möglichkeiten, mehr: „Es könnte so kommen, aber auch ganz anders“.**

### FÜHRUNG ALS SORGE UM COMMITMENT

Hieraus ergeben sich Konsequenzen für das Selbstverständnis von Führung im Wandel. Selbstverständlich hat das, was Führungskräfte tun und was nicht, – unter allen zu berücksichtigenden Parametern – den größten Einfluss auf den Ausgang von Veränderungsprozessen. Wir sollten uns jedoch verabschieden von dem „heroischen“ Bild einer Führung, die den Change vom ersten bis zum letzten Schritt anführt, kontrolliert und den Sieg über die Widrigkeiten für sich verbucht. Dahingegen sollten wir Führung verstehen als ein Zweck und Sinn gebendes Rahmenwerk, als Sorge um die Entwicklung von Fähigkeiten und Commitment bei den Systemmitgliedern.

### PHASEN IM WANDEL – MODELL 1

Nochmals zur Erinnerung: Unsere Möglichkeiten und Zukunftsoptionen vervielfachen sich, der Wandel entwickelt sich annähernd exponentiell. Was bedeutet das für den einzelnen Menschen? Man könnte meinen, dass ihn diese Entwicklung irgendwann überfordert; dass er an einen Punkt kommt, an dem er nicht mehr in der Lage ist, sich selber, geschweige denn eine Organisation zu führen. Diese Meinung zumindest vertraten schon im Jahr 1939 der damalige Direktor von AT&T Chester Barnard und der Dekan der Harvard Business School Wallace B. Donham. Ihrer Ansicht nach hatte der Fortschritt in Wissenschaft und Technik schon seinerzeit die Fähigkeit der Gesellschaft, damit umzugehen, bei weitem überschritten.

Seither sind 70 Jahre vergangen und wir haben erfahren, dass ein derartiger Pessimismus nicht angebracht ist. Zweifelsohne gibt es zahlreiche – unüberhörbare – Klagen über individuelle Schwierigkeiten im Umgang mit Veränderungen. Das darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Menschen grundsätzlich sehr wohl in der Lage sind, sich neuen Entwicklungen anzupassen. Und die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass dies auch in Zukunft der Fall sein wird.

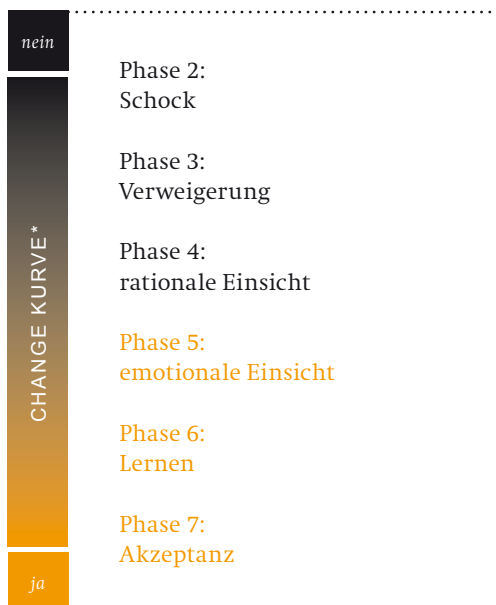
Grund dafür ist ein Phänomen, das als „intuitiv linear view“ bezeichnet wird. Demzufolge neigen wir Menschen dazu, auf einer exponentiellen Kurve nur einen kleinen Ausschnitt zu betrachten, der seinerseits wiederum als linear ansteigende Gerade wahrgenommen wird. Dadurch entsteht subjektiv der Eindruck, ausreichend schnell „hinterherzukommen“. Das rettet uns recht zuverlässig davor, vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr zu sehen.

Zugleich jedoch produziert diese Betrachtungsweise Folgekosten. Denn sie führt dazu, dass wir zu Beginn von Veränderungsvorhaben die zugrunde liegende Komplexität unterschätzen. In dieser Phase halten wir vieles in kurzer Zeit für machbar und möglich. Werden wir dann mit unerwarteten – aus der Komplexität resultierenden – Schwierigkeiten konfrontiert, macht sich nach der anfänglichen Zuversicht Enttäuschung breit. Die Folgen werden als lähmend empfunden und häufig als Widerstand gedeutet. In dieser Situation neigen wir dann wiederum dazu zu unterschätzen, was langfristig erreichbar ist. Neigen dazu zu unterschätzen, dass auch Wachstum exponentiell ist.

## PHASEN IM WANDEL – MODELL 2

Um zu verstehen, wie Menschen mit Wandel umgehen, lohnt sich auch ein Blick auf die Change Kurve, die auf Untersuchungen von Edith Kübler Ross zurückgeht. Besagte Kurve beschreibt die verschiedenen Stadien der emotionalen und rationalen Auseinandersetzung von Menschen in und mit Veränderungsprozessen. Entstanden ist sie aus der Beschäftigung der Psychiaterin mit Sterbenden und deren Familien.

Wir empfehlen Ihnen, sich beim Weiterlesen markante Situation und Stationen aus der eigenen Biographie beispielhaft vor Augen zu führen und die einzelnen Phasen nachzuempfinden.



\* nach Kübler-Ross

### Phase 1 – Status Quo

Diese Phase beschreibt den Alltag, in dem wir uns - ganz Homo Oeconomicus – energiesparend und auf Effizienz bedacht eingerichtet haben. Unsere bewussten und unbewussten Routinen lassen uns zuverlässig durch die See navigieren.

### Phase 2 – Drastische Veränderung

Nun kommt der Zeitpunkt, an dem sich die Verhältnisse drastisch ändern. Je nachdem wie tief die Veränderung greift, bewegen wir uns emotional zwischen launischem Unwohlsein und Schock. Wut, Trauer, Frustration und Verzweiflung kennzeichnen diese Phase. Zugleich empfinden wir einen massiven Kompetenzverlust. Es fehlen uns passende, erprobte Verhaltensweisen, die uns ermöglichen, souverän mit der neuen Situation umzugehen.

### Phase 3 – Verweigerung

Der Zustand wird nun als inakzeptabel empfunden. Diese Leugnung führt meistens zu der Überzeugung, dass die Veränderung so nicht eintreten wird – es wird schließlich nichts so heiß gegessen wie es gekocht wird. Und wenn sie schon eintreten wird, so wird sie nicht uns, sondern nur andere betreffen. In dieser Verweigerungshaltung fühlen wir uns wieder kompetent. Wir versichern uns, gerne auch wechselseitig, der Irrationalität der angekündigten Veränderung.

### Phase 4 – Einsicht in die Unabänderbarkeit

Führen die im vorherigen Absatz beschriebenen Bewältigungsstrategien nicht dazu, dass die Veränderung wieder verschwindet, setzt sich langsam aber sicher die Einsicht in die Unabänderbarkeit der Dinge durch. Diese wird zunächst nur rational erlebt beziehungsweise rationalisiert. In dieser Phase beginnen wir darüber nachzudenken,

Aus evolutionstheoretischer Perspektive tun sich Menschen schwer mit Veränderungen. Schließlich kostet jeder Anpassungsprozess an veränderte Bedingungen Energie. Man muss Energie aufwenden, um ein neues Wasserloch zu finden, wenn das alte leer ist. Auch die Eingewöhnung in ein neues Büro an einem neuen Standort kostet Energie. Und ebenso die Einarbeitung in neue Prozesse und die Anpassung an neue Strukturen. Und weil das alles Energie kostet, wägen wir ab. Denn instinktiv neigen wir dazu, sparsam mit unserer Energie umzugehen. Nachfolgende „Change Formel“ macht deutlich, wann und unter welchen Bedingungen Menschen überhaupt bereit sind, sich beziehungsweise ihr Verhalten zu verändern:

$$\boxed{R} < \left( \bigcirc S \right) \times \left( \bigcirc V \right) \times \left( \bigcirc T \right)$$

*Widerstand gegen die Veränderung*
*Leidensdruck, Unzufriedenheit*
*Vision, attraktives Bild*
*Vertrauen in den eigenen Erfolg, Erreichbarkeit*

Bedenken Sie bei Planung und Umsetzung eines Veränderungsvorhabens diese Formel. Schätzen Sie den Widerstand ein und überlegen Sie, welches Gewicht dagegen Leidensdruck, Vision und die Erfolgsaussichten haben mögen und müssen! Und seien Sie gewiss: Tendiert eine der Variablen auf der rechten Seite gegen Null findet keine Veränderung statt.

was die Veränderung für uns bedeutet. Wir fangen an, Pläne zu schmieden, oft auch in Form von Verhandlungen: „Wenn es schon sein muss, dann lass uns sehen was dabei für uns raus springt“.

#### Phase 5 – Emotionale Einsicht

Die rationale Beschäftigung mit der Situation führt irgendwann an den Punkt, an dem Menschen die Auswirkungen auch spüren, sprich „emotional verstehen“. Erst hier kommt es zur eigentlichen Krise mit depressiven Zügen. Doch genau hier ist der Wendepunkt. Wird uns jetzt eine klare Perspektive angeboten (eine Vision entsprechend der Change Formel – siehe oben), beginnen wir mit allen uns zur Verfügung stehenden Kräften, aus diesem Tal der Tränen herauszukommen.

#### Phase 6 – Versuch & Irrtum

In dieser Phase erproben wir neue Verhaltensweisen und Strategien und überprüfen sie im Hinblick auf ihre Wirksamkeit. Dies erfolgt meist nach dem Prinzip von Versuch und Irrtum. Erfolgserlebnisse wechseln sich ab mit Erfahrungen des Scheiterns. Nun haben wir erstmals in dem Veränderungsprozess die Opferrolle hinter uns gelassen und sind bereit wieder im Fahrersitz Platz zu nehmen.

#### Phase 7 – Akzeptanz der neuen Situation

Über kurz oder lang führt die Integration der neuen Handlungen und Verhaltensmuster zur Akzeptanz der neuen Situation. Wir haben neue Kompetenzen entwickelt und sind damit in der Lage, wirksam und zielorientiert zu handeln. Dieser Zustand muss nicht zwingend mit Begeisterung und Sympathie für die neue Situation einhergehen – aber wir sind wieder handlungsfähig.

#### Fazit

Für Change Manager (und damit meinen wir letztendlich jeden Mitarbeiter) bedeutet dies: Man beobachte sich und die Menschen im eigenen Verantwortungsbereich fortwährend hinsichtlich der zurückgelegten Strecke auf der Kurve. Man versuche so aktiv wie möglich mit den auftauchenden emotionalen Reaktionen umzugehen. Und man versuche, diese nicht als „zu brechenden Widerstand“ mißzudeuten.

**Process One Consulting GmbH**

Marienstraße 22

D-36039 Fulda

Fon +49 (0)661 2 91 82 11

Fax +49 (0)661 2 91 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de



**Peter Rathsmann**

geboren 1958,  
seit 2001 bei Process One

**Arbeitsschwerpunkte**

Managementberatung und  
Führungsentwicklung,  
Teamentwicklung und -coaching.

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie dazu einfach an unter +49 (0)661 2 91 82 11 oder  
senden Sie uns eine E-Mail an info@process-one.de.

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website  
www.process-one.de.