

SOCIAL

ENERGY

Ulf Brandes

EIN INSPIRATORIAL

**FÜR DIE GESTALTER
DER NEUEN ARBEITSWELT**

campus

Ulf Brandes bringt lebendigen Wandel in Gang und verkörpert dabei, wovon er spricht. Als Keynote-Speaker, Organisationsentwickler und Agile Coach mit langjähriger internationaler Konzern- und Mittelstandserfahrung hat er bereits tausenden Führungskräften Räume und Impulse für ihre eigene Weiterentwicklung gegeben. Bekannt wurde der Physiker und Volkswirt auch durch »Management Y« und die Dokumentarfilmkampagne »Augenhöhe«.

Ulf Brandes

Social Energy

Für die Gestalter der neuen Arbeitswelt
Ein Inspiratorial

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Dieses Werk wurde vermittelt durch Aenne Glienke/Agentur für Autoren und Verlage
www.AenneGlienkeAgentur.de

ISBN 978-3-593-50674-6 Print
ISBN 978-3-593-43568-8 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43591-6 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung
für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind
ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2018 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Illustrationen: Manuel Dorn, Frankfurt/Berlin

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Minion und DIN

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Räume öffnen für Kulturwandel	7
--	---

Kapitel 1

Die Wurzel von Veränderungen	12
---	----

1.1 An der Oberfläche: Gängige Stolpersteine bei Change-Initiativen	13
---	----

1.2 Beziehungsqualität: Das unterschätzte Gefühl	33
--	----

1.3 Schätze im Verborgenen: Entdeckungsreise in die Tiefe	50
---	----

Impulse aus der Praxis: Social Energy ist überall möglich	61
--	----

Kapitel 2

Die Energie der Veränderung	70
--	----

2.1 Der Entwicklungszyklus: Simple Schema, große Wirkung	71
--	----

2.2 Vom Ich zum Wir: Souveränität schöpft aus der Vielfalt unserer Perspektiven	85
--	----

2.3 Werte: Was wir schätzen, was wir schützen	91
---	----

2.4 Kernanliegen: Treiber für Social Energy	96
---	----

2.5 Social Energy: Wenn spontane Ordnung aus Spannung entsteht . .	111
--	-----

2.6 Der »ganze Mensch«: Geschaffen für Herausforderungen	117
--	-----

Impulse aus der Praxis: Social Energy Raum geben	127
---	-----

Kapitel 3

Zu kraftvoller Entwicklung beitragen	136
---	-----

3.1 Spannungen: Die natürliche Energiequelle	136
--	-----

3.2 Mit Spannungen souverän umgehen	141
---	-----

3.3 Einander künstliche Spannungen ersparen	147
3.4 Vom Groll zu kraftvoller Entwicklung	156
3.5 Führung im Wandel: Natürliche Entwicklung mobilisieren	167
3.6 Räume öffnen: Empathisch begleiten im Sinne der Kernanliegen	177
3.7 Social Energy erleben: Empathie in Gruppen	185
Impulse aus der Praxis: Social Energy steckt an	193
Kapitel 4	
Lebendiger Kulturwandel im Arbeitsalltag	203
4.1 Grundkonsens: Gemeinschaftliche Organisationsentwicklung	204
4.2 »SELF«: Dialogräume und Handlungsrahmen für Kulturentwicklung	213
4.3 Sprache: Lebendige Begriffswelten und Dialoge für Kulturentwicklung	219
4.4 Handlungsrahmen: Entwicklungszyklus der Organisation	226
4.5 Weitere Anregungen für gelingenden Wandel	236
4.6 Schnellstartpaket: Aufbrechen zu Social Energy	254
Impulse aus der Praxis: Social Energy ist gelebte Haltung	266
Social Energy als Lebensgefühl	275
Dank	276

Räume öffnen für Kulturwandel

Wie gedeihen Organisationen auch in Krisen? In welchen Formen von Gemeinschaft gelingt gemeinsame Entwicklung? Diese Fragen beschäftigen mich seit dem Ende des »New Economy«-Booms der 1990er Jahre. Insbesondere interessiert mich, ob überlebensfähige, »resiliente« Unternehmenskulturen so etwas wie einen gemeinsamen Nenner haben – günstige Umstände, besondere Organisationsweisen, Methoden oder Führungsstile etwa. Heute bin ich mir sicher: **Ob eine Unternehmenskultur resilient und veränderungsfähig ist, ist keine Frage der Umstände, es ist eine Entscheidung.** Eine Entscheidung für Freiheit, Leichtigkeit und Klarheit – oder für das Gegenteil, etwa für Unterordnung, Schwere und Intransparenz. Eine Entscheidung für ein Arbeitsumfeld, in dem alle Beteiligten aufblühen, oder für ein Umfeld, in dem sich jeder durchmogelt und verstellt. Für ein Betriebsklima, das uns erfüllt und voranbringt oder krank macht und ausbremst.

Innovation, Entwicklung und Veränderung brauchen lebendiges, gemeinsames Engagement – kraftvolle Vitalität, die den Unterschied ausmacht, ob gemeinsam etwas wirklich Bedeutsames entsteht oder wir nur das Immergleiche hervorpresen; den Unterschied, ob wir uns auf Veränderungen einlassen und sie vorantreiben oder uns in unseren Komfortzonen einigeln; den Unterschied, ob Organisationen im ständigen Wandel der Welt wie gesunde Bäume flexibel und kraftvoll in die Höhe sprießen oder starr wegbrechen, wenn Herbststürme und Schneelasten ihnen zusetzen.

Gemeinschaftsleistung und nachhaltiger Kulturwandel erfordern ein echtes Miteinander. **Denn wir stehen gemeinsamer Kraft und Wirkung im Weg, wenn wir unverbunden und teilnahmslos nebeneinanderher arbeiten, oder gar gegeneinander.** Ohne eine kritische Revision unserer heutigen Annahmen und Grundhaltungen, die unser Verhalten leiten, bleiben moderne »agile« Arbeitsweisen

wie Scrum, Design Thinking & Co. genauso leblos wie Hierarchie, Rivalität, »politische« Kämpfe und all die anderen Begleiterscheinungen der traditionellen Arbeitswelt. Dies ist die Realität in allzu vielen Unternehmen – leider.

Doch mit einseitigen Appellen zum Kulturwandel sind im Grunde beide Seiten überfordert: die Initiatoren, die Veränderung wollen, mit dem Vermeidungsverhalten der »Unwilligen«; und die »Unwilligen«, die sich verändern sollen, mit dem äußeren Druck, mit dem sie nicht einverstanden sind und vor dem ihre natürlichen Reflexe sie schützen wollen. Allein schon in Selbstbildern wie »Initiatoren« und »Hüter des Status quo« liegt eine Abgrenzung, ein »Wir« gegen »Die«, als müsse man dem anderen etwas abtrotzen. So gehen wir Abkürzungen und versuchen mit Druck zu erreichen, was sich von selbst scheinbar nicht einstellen will. Und hintertreiben auf diese Weise womöglich schon im Ansatz die Kultur, die wir eigentlich anstreben.

In drei Jahrzehnten intensiver Projekte und Begegnungen mit Menschen in vielen Winkeln der Welt habe ich eine klare Gewissheit gewonnen: **Kraftvolle Veränderung und echtes Miteinander sind jederzeit möglich. Doch ohne Social Energy – ohne freiwilliges, lebendiges Engagement aller Beteiligten – wird Kulturwandel nicht selten zu einem Akt der Zwangsbeglückung.** Einer selbstorganisierenden, innovativen, gemeinschaftlichen, kundenorientierten, resilienten oder ähnlich angestrebten Kultur fehlt ohne ein solches lebendiges Miteinander der Nährboden.

Zeitlebens habe ich mich gefragt, weshalb wir Menschen uns oft nicht so »rational« verhalten, wie es doch »sachlich« wünschenswert scheint, und ich habe wieder und wieder versucht, menschliches Verhalten durch Beobachtung und Einfühlung besser zu verstehen. Heute weiß ich: **Die Frage ist nicht, wie wir endlich voll und ganz rational werden – sondern wie wir gut mit all dem umgehen, was uns als Menschen ausmacht.** Der heute auf dem Gebiet der Ökonomik und Verhaltensforschung stattfindende Paradigmenwechsel vom stets rational-egoistischen Homo oeconomicus zu einer Sichtweise des Menschen als intelligentem, emotionalem Gemeinschaftswesen hat in meinem Leben eine Fährte gelegt, der ich bis heute begeistert und dankbar folge – beflügelt unter anderem durch meinen damaligen VWL-Professor Reinhard Selten und den Pionier der Verhaltensökonomik Richard Thaler, der für seinen Beitrag zu einer menschlicheren Wirtschaftswissenschaft 2017 mit dem Wirtschaftsnobelpreis geehrt wurde. Diesen Paradigmenwechsel, dieses tiefgreifende Umdenken beobachte ich auch in vielen Unternehmen und Organisationen. Hieraus schöpft dieses Buch.

Denn was uns als Mensch neben Verstand und Eigennutz noch alles ausmacht – etwa Intuition, Empathie und Gemeinschaft –, kann Großes mobilisieren und damit betriebliche Ergebnisse enorm fördern. Wir verspielen ein enormes Potenzial und womöglich unsere Zukunft, wenn die überwiegende Mehrzahl der abhängig Beschäftigten allen einschlägigen Studien zufolge in Demotivation, innerer Kündigung und Krankenständen ihr Leben vergeudet, statt kraftvoll und lebendig ihr Bestes zu geben. Gleichzeitig können wir beispielsweise bei ehrenamtlicher, freiwilliger Arbeit gerade für gemeinnützige oder künstlerische Zwecke immer wieder erleben, dass Menschen begeistert Großes leisten. Hier – wie auch in immer mehr begeisternden Unternehmensbeispielen wie etwa den vier »Impulsen aus der Praxis« zwischen den Kapiteln dieses Buches – finden sich Räume, in denen Intuition, Empathie und Gemeinschaft ihre ganze Kraft entfalten.

Was wäre, wenn in unserer Arbeitswelt Intuition, Empathie, Gemeinschaft und damit Social Energy mehr Raum bekämen? Solche Aussichten auf mehr gemeinsame Kraft begeistern viele, und ich würde behaupten, es gibt keinen Führungskreis – ob Konzern, Mittelstand oder Behörde –, der sich derzeit nicht Gedanken machte, welche Kultur er sich für seine Organisation zukünftig wünscht. Dennoch bleibt »der Change« konzeptionell meist ein klassisches Projekt mit eher rationalen Strategien und Methoden und scheut zumindest in der Wahl der Mittel und Wege häufig noch vor Intuition, Empathie, Gemeinschaft und ähnlichen weichen Themen zurück.

Die Natur hat uns diese weichen, aber mächtigen Kapazitäten und Ressourcen mitgegeben, um komplexe Herausforderungen zu bewältigen: Doch es scheint, als fürchteten wir uns im Arbeitsalltag geradezu vor ihnen, wenn sie in einem allzu engen Begriff von »Professionalität« keinen Platz finden – einem professionellen Selbstverständnis, das die Komplexität der Welt wie einen Mechanismus allein mit Zahlen, Daten, Fakten und Kontrollstrukturen in den Griff zu bekommen glaubt, und auf diese Weise all das unterdrückt, was uns als gesellige Säugetiere ausmacht.

Natürlich hat jeder Gesellschafter, jeder Verantwortungsträger und wohl jeder Mensch alles Recht, sich von seinen Kollegen und Mitmenschen eine bestimmte Kultur, einen bestimmten Umgang und das Bekenntnis zu bestimmten Werten zu wünschen. Doch wenn wir Menschen mitnehmen wollen in die Weiterentwicklung der Organisation, Betroffene zu Beteiligten machen und sie ermutigen wollen, engagiert zu einer gemeinsamen Weiterentwicklung beizutragen, dann kommen wir nicht umhin, sie in geeigneter

Weise einzuweihen, sie anzuhören und ihnen einen geeigneten Rahmen anzubieten – einen Rahmen, in dem die Vielfalt der individuellen Sichtweisen und Impulse der Interessierten und Willigen sich in Kohärenz und gemeinsame Kraft verwandeln kann.

Aber wie? Selbst wenn uns sehr klar scheint, wie wir uns Kultur wünschen und an welchen Stellschrauben des menschlichen Verhaltens gedreht werden müsste, geht das Bild der Stellschraube fehl: Zwischenmenschliche Entwicklungsprozesse unterliegen nicht den Regeln der Mechanik, wo wir wie bei einer selbst konstruierten Maschine mit dem richtigen Dreh jederzeit das Gewünschte bewirken können, wenn wir nur das passende Werkzeug haben. Menschen funktionieren nun einmal nicht nach einem linearen Ursache-Wirkungs-Prinzip.

Was wir brauchen, sind nicht Diskurse über die »richtigen« Techniken und Methoden, sondern **Diskurse, wie wir Spannungsfelder und Räume schaffen, in denen kulturelle Verwandlungsprozesse von unseren heutigen Organisationen zu kraftvollen Gemeinschaften stattfinden können.** Räume, in denen unterschiedliche Sichtweisen in all ihrer Vielfalt auf Augenhöhe zusammenkommen – statt dass nur eine Sichtweise den Ton angibt und alle, die es anders sehen, verschweigen, was sie denken. Räume, in denen tiefere Fragen besprechbar werden, die sich lange niemand anzusprechen traute. Räume, in denen wir uns beistehen, wenn etwas schiefgeht, statt mit dem Finger auf andere zu zeigen. Räume, in denen wir gemeinsam wichtige Entdeckungen machen und echte Lösungen finden, die wir allein nie entdeckt hätten, erst recht nicht im Streit. Räume, in denen wir uns miteinander verbinden, statt uns gegeneinander durchsetzen zu wollen, weil wir alle täglich in unser Miteinander investieren, es schützen und manch anderes dafür zurückstellen.

Wir müssen keine Übermenschen und keine Heiligen sein, damit solche Räume entstehen. Hierfür braucht es ein Bewusstsein dafür, worauf es im »Change« wirklich ankommt – jenseits von Allgemeinplätzen, Klischees und überholten Annahmen, die meist eher Hindernisse als Lösungsbestandteile bilden. **Entscheidend ist unsere Weltsicht, unsere Haltung, in der wir Veränderungsprozesse angehen – viel mehr als die Methoden, die wir verwenden.** Daher möchte ich in diesem Buch gemeinsam mit Ihnen erkunden und erarbeiten, was uns bei der Erweiterung unserer Weltsichten – neudeutsch unserer »Mindsets« – voranbringt und was uns hindert, Social Energy zu fördern. Uns, damit meine ich Sie und mich, denn auch für mich ist es ein lebenslanger Weg, ein sehr erfüllender noch dazu. Manches habe ich auf diesem

Weg inzwischen erfahren und einordnen können und erschließe es anderen bereits. Daran möchte ich Sie teilhaben lassen. In diesem Inspirational lernen Sie Ihre Haltungen, Mindsets und Möglichkeiten bewusster kennen, um wirksam zu gelingender Kulturentwicklung beizutragen. Hierzu gibt *Social Energy* Ihnen ein solides, systemisches Grundverständnis wesentlicher Zusammenhänge der modernen Psychologie – und ein feineres Gespür für die menschliche Natur und für Sie selbst, für Ihre persönlichen Mindsets und für die Muster Ihrer Beziehungsgestaltung.

Unsere inneren Einstellungen mögen tief in uns verwurzelt sein, doch unveränderlich sind sie nicht. Aber: Sie können nur durch uns selbst verändert werden. **Die Veränderung beginnt also bei Ihnen.** Nicht im »Außen«, bei Methoden, Tools und Tipps, sondern im »Innen«: bei Ihrer eigenen Lebendigkeit, Ihren persönlichen Haltungen und Prägungen. So wie Sie Veränderung angehen und vorleben, so entfaltet sich *Social Energy* in der Organisation. Ich lade Sie ein auf eine Entdeckungsreise: Erforschen Sie, wie Sie Veränderungsfähigkeit stärken – Ihre eigene wie auch die Ihrer Kollegen. Finden Sie auch mit hinderlichen Haltungen und Verhaltensweisen einen guten Umgang. Machen Sie sich bewusst und erkennen Sie, welche Anteile in Ihnen Veränderung inspirieren und fördern und welche ihr womöglich im Weg stehen. Hierzu gibt es neben zahlreichen Praxisbeispielen im gesamten Buch insbesondere sehr viel Raum für Selbsterfahrung und Perspektivwechsel.

Sie werden in diesem Buch keine Patentrezepte finden, aber einen Reisebegleiter zu den Wurzeln nachhaltiger Entwicklungsprozesse – und die eine oder andere neue Perspektive auf die Herausforderungen, Hintergründe, Zusammenhänge und konkreten Chancen für jeden Einzelnen und für die Organisation als Ganzes sowie längere reale Fallbeispiele nach jedem Kapitel. **So können Sie *Social Energy* nachhaltig in der Organisation fördern und ein Umfeld schaffen, in dem Ihre Kollegen andere damit anstecken: frei, eigenständig und wirksam.**

Kapitel 1

Die Wurzel von Veränderungen

»Jenseits von richtig und falsch liegt ein Ort.
Dort treffen wir uns.«

Rumi

Echte Verbesserungen und Innovation, mehr Engagement, mehr Gemeinschaft – wer wollte das nicht? Doch Veränderungsvorhaben gelingen selbst dann nicht von selbst, wenn sie im Interesse aller Beteiligten liegen. Wo wollen wir ansetzen?

Stabilität und Veränderung sind wie Standbein und Spielbein, das eine ist der Kontrast des anderen: Ein Standbein allein kann nichts bewirken, kommt nicht vom Fleck und kann sich allenfalls mit sich selbst beschäftigen. Ein Spielbein allein fällt um, und seiner Beweglichkeit fehlt der Rückhalt. Im Leben sind beide unverzichtbar. Social Energy, die Kraft der gemeinschaftlichen Veränderung, ist das lebendige Bindeglied zwischen Standbein und Spielbein, das flexibel Stabilität gibt und am Ende alles zusammenhält, wenn draußen der Sturm tobt. Veränderung muss nicht zwangsläufig Bestehendes gefährden und einreißen. **Social Energy will Sicherheit und Stabilität – doch nicht als leblose Starre, sondern als Motivation zur lebendigen Weiterentwicklung.**

Vor diesem Hintergrund ist die Frage, worauf wir im Veränderungsprozess unsere Kräfte richten möchten, bei näherer Betrachtung recht komplex: Woran wollen wir festhalten, was verändern? Können und wollen wir uns selbst weiterentwickeln? Sollen unsere Beziehungen bleiben, wie sie sind? Stemmen wir uns gegen die unabwendbaren Veränderungen der Zeit, folgen wir ihnen geschmeidig oder gestalten wir sie sogar aktiv mit? Was soll dadurch besser werden, und vor allem für wen?

So zeigen sich Themen der Zeit wie disruptive Innovation, Digitalisierung, Globalisierung, Talentbindung und Generation Y in einem neuen Licht: Sie sollen Stabilität bringen, und brauchen dafür unsere Veränderungsfähigkeit

und -bereitschaft. Die entscheidende Frage lautet: **Was hindert uns immer wieder daran, die Spielregeln unserer Arbeit nachhaltig zu ändern – und was würde uns weniger hindern oder uns gar dazu beflügeln?**

1.1 An der Oberfläche: Gängige Stolpersteine bei Change-Initiativen

Wir sind sicher nicht die Einzigen in unserem beruflichen Umfeld, die Gutes wollen – für uns selbst wie für andere. Doch trotz bester Absichten gelingt der Wandel aus den unterschiedlichsten Gründen oftmals nicht. In Unternehmen ist es nicht leicht, Stabilität und Veränderung in eine gute Balance zu bringen, allein schon wegen der Vielzahl der Beteiligten und Betroffenen. Doch auch im Privaten stößt jede beabsichtigte Wirkung auf Einwirkungen anderer, ob wir im Wohnzimmer das Bücherregal verschieben wollen, die Zuständigkeiten für Hausarbeiten diskutieren, jemanden zum Geburtstag einladen oder uns von unserem Partner trennen wollen.

Naturgemäß sind Veränderungsvorhaben in Unternehmen und Organisationen auf die Zukunftsfähigkeit des Betriebs gerichtet. Konsens ist schnell erreicht in der Frage, *dass* sich etwas ändern muss. Doch *was* sich ändern soll, *wofür* eigentlich, und vor allem, *wo* und bei *wem* begonnen werden soll – in dieser Hinsicht sind wir von einem tragfähigen Konsens anfangs meist weit entfernt. Stattdessen wird es bei der Frage, wer wirklich zum Gelingen beitragen will, oftmals konfliktreich. Etwas hinnehmen, neu gestalten, aufhören, beginnen: Veränderungsvorhaben gehen zwangsläufig mit Zumutungen einher, und entsprechend wägt jeder ab, wie viel er bereit ist, in die Verheißungen einer besseren Zukunft zu investieren.

Und wir denken: Wie viel Mühsal oder Freude ein Veränderungsvorhaben uns beschert, hängt vor allem davon ab, welche Wege wir dazu beschreiten. Also fokussieren wir uns auf Strategie und Umsetzung: »Wie gehen wir vor?«, »Wer macht was?«, »Nächste Schritte« – schon hat die Führung ihren Beitrag zum Change geleistet. Sobald die notwendigen Beschlüsse dazu unter Dach und Fach sind und für letzte Lücken im Plan notfalls kurzerhand »Freiwillige« benannt wurden, ist »der Change« nur noch eine Frage der konsequenten Umsetzung. So einfach könnte es doch gehen!

Diesen überwiegend strategischen Fragen widmet sich in der Tat in Theorie

und Praxis ein Großteil der heutigen Change-Ansätze: Zuständigkeiten, Meilensteine, Ansätze und Methoden, Kosten, Return on Investment et cetera. Entsprechend setzt so manches Unternehmen auf durchsetzungsstarke Macher, die die »Strategie 2020« oder »den Change« geräuschlos über die Bühne bringen sollen, sodass er den Regelbetrieb nicht zu sehr stört. Alles abgestimmt, alles geplant und eingetaktet – jetzt kann nichts mehr schiefgehen, oder? Im Fall des Scheiterns erlöst uns die Suche nach dem Schuldigen: wenn wir klagen, dass die Zweigstelle mauert, die Abteilung schimpft, der Chef laviert und das Team sich totstellt. Oder das gewählte Change-Management-Tool hat schlichtweg versagt.

An Tools und Methoden allein liegt es vermutlich am allerwenigsten, obwohl vielerlei Statistiken das immer wieder gern nahelegen, nach dem Schema: »Mehr als 68 Prozent aller Change-Projekte in Unternehmen scheitern.« Hier stellt sich die Frage, ob solche Kassandrarufer die Betroffenen womöglich eher verängstigen und die Veränderungsbereitschaft bremsen – etwa indem sie suggerieren, ohne den perfekten Berater sei »der Change« ein höchst riskantes Unterfangen, wie Stefan Kühl 2011 in einem Artikel im *Harvard Business Manager* mutmaßte. Hieran muss ich manchmal denken, wenn ich in Betrieben Aussagen höre wie: »Wir wollen Kulturwandel, aber bitte bloß keine Post-its/kein World Café/keinen Stuhlkreis! Das haben wir schon lange ›durch‹, das funktioniert bei uns nicht. Auf keinen Fall! Wir wollen ganz normal ›Change‹ machen, alles andere führt zu nichts.« Auch wenn es wohl immer im Ungewissen bleiben wird, wie viele Veränderungsvorhaben tatsächlich scheitern, eins ist sicher: Sich allein auf Methoden zu verlassen und bei ersten Zweifeln aufzugeben und Schuldige zu benennen, trägt selten dazu bei, dass sich couragiert und kraftvoll etwas Neues entwickelt.

Zugleich zeigt die Praxis: **Jenseits von Tools und Methoden begegnen wir bestimmten Stolpersteinen bei klassischen Veränderungsvorhaben immer wieder.** Insofern lohnt es nach meiner Erfahrung durchaus, uns zu fragen: Warum ist das so? Was liegt diesen Phänomenen wirklich zugrunde? Worauf weisen uns solche Hindernisse hin?

Veränderungsprozesse in Organisationen sind komplexe Unterfangen, und die meisten Hindernisse haben mehr als nur einen Grund. Entsprechend liegt bei der Betrachtung der folgenden konkreten Beispiele solcher Stolpersteine der Fokus darauf, zunächst tieferliegende Verstrickungen transparenter zu machen. Denn wirklich handlungsfähig – im Sinne von Lösungsansätzen, um solche Hindernisse zu überwinden – sind wir frühestens, wenn wir beginnen, ein feineres Gespür für die vielfältigen Zusammenhänge einer Situation

zu entwickeln, statt uns mit oberflächlichen Schuldzuweisungen, Tipps und Patentlösungen zu begnügen.

So ist es nicht das Ziel der folgenden elf Fallbeispiele, mit diesen knappen Schilderungen aus der Praxis eine vollständige Klassifikation gängiger Veränderungshürden und passender Lösungsansätze zu entwickeln, so paradiesisch das auch wäre. Stattdessen wollen wir als Grundlage für alles Folgende anhand dieser verdichteten Fallbeispiele einen Überblick solcher typischen Verstrickungen gewinnen. Sie beruhen auf realen Begebenheiten unterschiedlicher Kunden. Um die Vertraulichkeit zu wahren und möglichst aussagekräftige und nachvollziehbare Beispiele zu gewinnen, habe ich Beobachtungen aus verschiedenen Betrieben montiert und Details abgewandelt. Ich nenne sie »Stolpersteine«, weil sie solche tragischen Verstrickungen illustrieren, vor denen wohl niemand von uns ganz gefeit ist. Im weiteren Verlauf blicken wir immer wieder einmal kurz auf sie zurück.

Erste weiterführende Gedanken und Verweise zu wesentlichen Aspekten finden Sie gleich bei den jeweiligen Fallbeispielen. Ab dem Abschnitt »Aus der Perspektive des anderen betrachtet« entwickeln wir in diesem Anfangskapitel mit weiteren Anregungen, Reflexionen und praktischen Übungen ein erstes tieferes Verständnis derartiger Situationen und grundsätzlicher Handlungsmöglichkeiten. Praktische Lösungsansätze für solche und viele andere Hemmnisse in Veränderungsprozessen erarbeiten wir in Kapitel 2 und 3. Den Abschluss bilden vielfältige Anregungen zu einem systematischen Kulturwandel in der Organisation in Kapitel 4.

Enthusiasmus über alles

Praxisbeispiele sind im Buch farbig dargestellt und mit einem Bildsymbol gekennzeichnet. Dasselbe gilt für Aufgaben und wissenschaftliche Zusammenhänge.



Mit maximalem Schwung gegen Widerstände

Es ist schon beschlossene Sache: Der Vorstand eröffnet das Management-Meeting zusammen mit dem Seniorpartner der Wirtschaftsprüfung, um die neue Transformationsmethode vorzustellen: »Agile Matrix Control« soll das Unternehmen nach vorne bringen. Die anwesenden Bereichsleiter werfen sich vielsagende Blicke zu.

Der Produktionsleiter macht sich danach im Gespräch mit seinen Kollegen Luft: »Was soll das nun wieder? Die nächste Change-Initiative? Das ist nach Six Sigma, Wissensmanagement, PMI und Lean schon die fünfte Methode, die ich hier mitmache – und ich bin keine fünf Jahre dabei!« – »Ach«, erwidert der IT-Direktor, »die Methode klang gar nicht so schlecht. Aber wenn wir ein Mal so etwas konsequent, durchdacht und freiwillig einführen würden!«

»Das war hier schon immer so«, seufzt der Finanzdirektor und hebt resigniert die Schultern. »Sobald es etwas Neues in Sachen Change-Management gibt, wird alles, was bisher galt, über Bord geworfen. Und an den Zahlen ändert sich nichts.« – »Dieser Ansatz wird auch nicht besser sein – schon gar nicht für alle Abteilungen und Länder«, winkt der Vertriebsleiter ab. »Ich hab’ den Wirtschaftsprüfer während seiner Präsentation mal gegoogelt: Die haben bis vor kurzem auch noch Six Sigma angepriesen und jetzt halt »Agile Matrix Control.«

Der Vorstandsvorsitzende ist Feuer und Flamme, er will handeln, Veränderung vorantreiben, Fakten schaffen und schnelle Fortschritte sehen – und diese Methode ist jetzt definitiv die richtige. Im nächsten Management-Meeting wird er verkünden, welche Bereiche bereits in der Pilotphase an den Schulungen teilnehmen sollen und welche erst später im Roll-out.

Change-Management-Tools gibt es wie Sand am Meer, und gerne wird bei vielen Unternehmen wie in der Beratungsbranche neue Mode kreiert und das heißeste Tool, die angesagteste Methode kurzerhand zum Nonplusultra erklärt. Das kann man als Aktionismus geißeln – doch wer weiß? Womöglich verfolgt auch derjenige nichts als gute Absichten, der bestrebt ist, möglichst modern vorzugehen: etwa allen Beteiligten das Leben zu erleichtern und entschlossen eine klare Richtung vorzugeben. Und wer lässt sich nicht manchmal begeistert von neuen Möglichkeiten verzaubern?

Zugleich kann »Nicken und aussitzen« ja durchaus eine rationale Strategie sein, wenn man sich als Betroffener einer beschlossenen Veränderung nicht gehört fühlt und womöglich argwöhnt, dass »der Change« letztlich anderen zugutekommen wird und man selbst etwas opfern soll. Nicht zuletzt mangelt es dem Einzelnen häufig an Zeit, Motivation und auch der fachlichen Nähe, sich intensiv mit dem *State of the Art* der Organisationsentwicklung auseinanderzusetzen und die unterschiedlichen Vor- und Nachteile der vielen

Interventionen für sich abzuwägen und zu reflektieren. **Widerstand hat viele Gründe und ist mit Tempo selten nachhaltig in Unterstützung und Engagement zu verwandeln.**

Unter dem Strich gehen häufig – wie in diesem Beispiel – nicht nur die Change-Methoden an unseren eigentlichen Herausforderungen vorbei, sondern auch die Art, wie wir darüber diskutieren: Allzu oft bleiben wir in hinderlichen Mustern gefangen und übersehen dabei wesentliche Aspekte und Chancen. In Kapitel 2 entwickeln wir ein systematischeres Verständnis solcher Situationen, und erarbeiten in Kapitel 3 mit »natürlichen« und »künstlichen Spannungen« eine griffige Unterscheidung hilfreicher und problemverstärkender Sichtweisen.



Der Traum vom reibungslosen »Change«

Eine Konzerntochter mit mehreren Standorten hat den Umzug der Zentrale vom Rheinland nach Süddeutschland gerade relativ geräuschlos über die Bühne gebracht. Nach der Trennung von einigen Hundert Mitarbeitern läuft der Betrieb im neuen Headquarter inzwischen wieder weitgehend nach Plan.

Als Nächstes steht »Kulturwandel« auf der Vorstandsagenda. Der Wunsch: Die Führungskräfte sollen unternehmerischer werden. Als erster Schritt wurde daher ein neues Ideenmanagement eingeführt, um systematisch mehr Ideen und innovativere Konzepte zu generieren. Nach dem erwarteten Anfangswiderstand wird das Tool inzwischen tatsächlich genutzt.

Solchermaßen bestätigt, will die Unternehmensleitung nun weitergehen. Sie sieht diese beiden Erfolge – den Umzug der Zentrale und die Einführung des neuen Ideenmanagements – als Blaupause, wie die Weiterentwicklung zu einer unternehmerischen Führungskultur vorstatten soll. Nun sucht sie einen Berater, der dafür ein geeignetes Tool anbietet.

Das Bild vom Kapitän, der den Kurs bestimmt und gegenüber seinen Vorgesetzten beziehungsweise Gesellschaftern verantwortet, ist weit verbreitet. **Doch inwieweit lassen sich Kultur oder Entwicklung überhaupt top-down anordnen oder gar erzwingen?** Wie weit reicht unser Einfluss auf das Verhalten anderer, als Führungskraft wie als Mitmensch? Ähnlich insofern das folgende Beispiel:

Begeistert Gutes erzwingen wollen

Der Gründungsgesellschafter eines erfolgreichen mittelständischen Familienunternehmens ist so beseelt von einem Managementbuch, das ein menschliches und zukunftsfähiges Miteinander als Erfolgsfaktor im Unternehmen anregt, dass er jedem Mitarbeiter ein Exemplar auf den Schreibtisch legt mit dem Vermerk, so wie darin beschrieben solle in seinem Unternehmen ab sofort nur noch gearbeitet werden.

Nun macht er sich Sorgen, welche Effekte sein Impuls über die gewünschte Wirkung hinaus bei den Mitarbeitern womöglich auslöst.



Wer weiß nicht aus eigener Erfahrung, wie schwer es ist, das eigene Verhalten zu verändern, egal ob man sich gesünder ernähren, mehr Sport treiben, Stress und Hektik reduzieren oder mehr Zeit für Hobbys oder die Familie haben will. Jeder gute Vorsatz ist eine Herausforderung und bedarf einer ordentlichen Portion Motivation und Beharrlichkeit, um alte Gewohnheiten abzulegen und neues Verhalten zur alltäglichen Routine werden zu lassen. Nahezu im Keim erstickt wird die Bereitschaft zur Veränderung hingegen, wenn Außenstehende versuchen, uns gegen unseren Willen zu ändern. In dem Fall ist Widerstand geradezu programmiert, ob passiv oder aktiv: Resilient ist schließlich auch, wer sich Druck widersetzt, wie ich in Diskussionen über »Change« immer wieder hervorhebe.

Generell ist noch keine Karotte schneller gewachsen, nur weil man an ihr gezogen hat. Sich positive Entwicklungen zu wünschen und sie fördern zu wollen ist das eine, doch wer hält letztlich den Schlüssel dazu in der Hand? Inwieweit lassen sich Innovationsgeist und gegenseitiges Vertrauen verordnen oder höhere Leistungsfähigkeit erzwingen? »Übergriffig« nennen Psychologen das Phänomen, dass wir manchmal über die Grenzen eines partnerschaftlichen Miteinanders hinaus versuchen, auf die persönlichen Belange anderer einzuwirken. Denn wie fühlen wir uns, wenn andere uns zu unserem Glück zwingen wollen? Zunächst einmal leidet unsere Beziehungsqualität, auf die wir gleich in Kapitel 1.2 eingehen. Zudem hat Widerstand eine wichtige Funktion, die wir beim Entwicklungszyklus in Kapitel 2.1 tiefer betrachten. Und die künstlichen Spannungen, die wir mit Druck erzeugen (Kapitel 3.3), führen selten zu echten Lösungen.

Zwar können wir unsere Verfügungsgewalt und damit unsere Zuständigkeit und Verantwortung für viele Lebensthemen durchaus an andere abgeben, etwa wenn wir uns arbeitsteilig organisieren, Dienstleister engagieren oder

ähnliche Vereinbarungen treffen. Doch der Großteil der Themen, die heute den Veränderungsdruck der Arbeitswelt ausmachen – von Kundenorientierung über Innovationskraft und Digitalisierung bis hin zu Agilität –, lassen sich nicht als Zuständigkeit delegieren. Vielmehr braucht gemeinschaftliche Entwicklung einen belastbaren Grundkonsens (Kapitel 4.1), den die Betroffenen engagiert mittragen und weiterentwickeln, wenn sie ihn sich zu eigen machen und die Entwicklung ihnen wirklich etwas bedeutet.

In der Praxis lassen Menschen sich weder ändern noch zwangsbeglücken – nicht einvernehmlich und erst recht nicht über ihre Köpfe hinweg. Das bedeutet, wir können positive Entwicklungen nicht forcieren, sondern lediglich fördern, indem wir günstige Rahmenbedingungen schaffen. Hierzu wie auch zu den tieferen Wurzeln der folgenden Stolpersteine finden Sie im gesamten Buch praktische Herangehensweisen und die entsprechenden Grundlagen, beispielsweise zum »Prozessvertrauen« in Kapitel 3.6 »Räume öffnen« und 3.7 »Social Energy erleben«, mit dem ich die ersten drei Kapitel ausklingen lasse, bevor wir im vierten Kapitel unsere Erkenntnisse in die Organisation tragen.

Veränderung fordern und im Grunde nicht wollen



Wenn die Erfolge nicht schnell genug eintreten

Ein produzierender süddeutscher Traditionsbetrieb verfügt über eine breitgefächerte Produktpalette und Dutzende Niederlassungen in aller Welt. Der Vorstandsvorsitzende liebt Tempo und Herausforderungen; als drahtiger Triathlet und einstiger Schachmeister bildet er ein kraftvolles Gegengewicht zu der gewissen Behäbigkeit, die seine Vorstandskollegen und die erfolgsverwöhnte Führungselite des Konzerns über die Jahrzehnte entwickelt haben – insbesondere der Personalleiter. Dieser kann sich allerdings einer der niedrigsten Fluktuationsraten der Branche rühmen und hat zudem das schier Unmögliche geschafft: für knapp 24 000 Mitarbeiter in 18 Jahren keine einzige fehlerhafte Gehaltsabrechnung versandt zu haben.

Die allgemeine Trendwende geht auch an dieser Branche nicht vorüber. Die Konkurrenz auf den Weltmärkten bedroht mittlerweile massiv Margen und Marktanteile etlicher Bereiche des alteingesessenen Unternehmens, und die einstige Innovationskraft der Wirtschaftswunderjahre ist längst dahin. Um gegenzusteuern, bewilligen Gesellschafter

und Vorstand zusätzliche Marketing- und Technologieinvestitionen in zehnstelliger Höhe. Flankierend wird auf Drängen des Vorstandsvorsitzenden ein Leiter Kulturwandel eingestellt, der nach ersten gescheiterten internen Versuchen des Personalbereichs nun den Wandel zugunsten der längst überfälligen Digitalisierung und Flexibilisierung vorantreiben soll – unter Führung des Personalleiters. Dieser hatte skeptisch und etwas unwillig zugestimmt, nach wie vor überfordert mit der ungewohnten Aufgabe, neben der Personalverwaltung nun auch Kulturentwicklung zu verantworten.

Doch der neue Change-Beauftragte ist gut gerüstet und spult rasch sein gesamtes Repertoire ab: World Cafés, Kicker-Ecken, Filzmöbel und bunte Haftnotizen werden von den Mitarbeitern freudig angenommen und gehören in einigen Unternehmensbereichen bald mehr und mehr zum Arbeitsalltag – wenngleich den meisten Führungskräften niemals in den Sinn käme, solche »Spielereien« selbst zu nutzen. Manche staunen zwar über die ersten Ergebnisse, doch insgesamt fremdeln sie mit seinen Methoden und vermissen klare Planungen und Strukturen.

Als nach acht Monaten die Zahlen in Asien aufgrund des dortigen Preisdrucks erneut einbrechen und die erhofften Früchte der Innovationsoffensive ausbleiben, reißt dem Personalleiter der Geduldsfaden. »Das war mir doch schon von Anfang an klar!«, poltert er. »Ohne Meilensteine, klare Vorgaben und Druck ändert sich rein gar nichts an der Unternehmenskultur!« Die Konsequenz: Der Change-Beauftragte wird auf eine unschädliche Parkposition ohne Führungsverantwortung geschoben und eine namhafte Unternehmensberatung erhält den Auftrag, ein großes Kostensenkungsprogramm zu entwerfen, um die Milliardeninvestition zu retten.

Der »Change« ist beschlossen, und nun wollen wir Ergebnisse sehen – und zwar so schnell wie möglich! Viele Unternehmen verfallen in Hektik und Unruhe, wenn der ersehnte Wandel auf sich warten lässt. Es ist paradox: Uns ist ja aus unserer Lebenserfahrung bewusst, dass sich Verhaltensänderungen nicht über den Zaun brechen lassen, dass sie Zeit, Raum und Zutrauen brauchen, um sich zu finden, sich zu entfalten und zu festigen. Und dennoch neigen wir überwiegend dazu, ausgerechnet Kulturwandelprojekte sehr forcieren zu wollen, während wir bei anderen Vorhaben, wie etwa einer Umstellung