

Grenzen heutiger Change-Ansätze und deren Überwindung

Beitrag von Thomas Gehlert | Juni 2019



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Für die einen sind die fachlichen, konkreten Faktoren entscheidend für den Erfolg von Change-Prozessen, für die anderen sind es die sogenannten „weichen“ Faktoren und für eine dritte Gruppe geht es um deren Kombination. Viel wurde dazu geforscht und gelehrt. Obwohl das zugehörige grundsätzliche Wissen inzwischen weit verbreitet ist, verlaufen Transformationen in Organisationen längst nicht immer wie gewünscht. **Thomas Gehlert, PROFESSIO-Kooperationspartner, Management-Berater und Trainer, stellt im folgenden Essay Hintergründe und Lösungen vor.** Er plädiert dafür, unbewusste und neurologische Prozesse viel stärker als bisher üblich zu berücksichtigen. Dieser Beitrag bietet außerdem Inhalte [aus der neuen „Change Masterclass“ von PROFESSIO](#). Das Curriculum verfolgt das klare Ziel, die Erfolgchancen von Change-Vorhaben signifikant nach oben zu korrigieren. Wir laden Sie herzlich dazu ein! Diese Change-Weiterbildung für Fortgeschrittene startet im Mai 2020.

Ausgangssituation: Change kann scheitern und tut dies auch

Auch wenn es mittlerweile als State of the Art angesehen wird, lösungs- und ressourcenorientiert zu formulieren, möchte ich aufgrund der Relevanz zunächst mit der schlechten Nachricht beginnen – zu viele Change- und Transformationsprojekte scheitern. Seit den 1970er Jahren sind die Prozentzahlen gescheiterter bzw. nicht-erfüllter Veränderungsvorhaben nahezu unverändert bei 60-70 % geblieben (Starker und Peschke 2017, Ashkenas 2013, Maurer 2010 u.a.). Zusätzlich nahm die Change-Fitness im Jahr 2016 von 25 % auf 20 % ab. Das ist also ein zusätzlich negativer Trend, der Fragen aufwirft. Interessant ist, dass in unterschiedlichen Forschungen immer wieder festgestellt wird, dass das grundsätzliche Wissen über Change-Management ziemlich ausgereift ist. Dass es aber wohl nicht an den relevanten Stellen ankommt, selbst wenn diese geschult wurden.

Was sind die Ursachen?

Gerade die abnehmende Change-Fitness in jüngster Zeit wirft erhebliche Fragen auf. Einige Daten aus obigen Quellen veranschaulichen dies. So darf als eine der Ursachen der Rückgang der Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitenden in den Jahren 2010-2016 angesehen werden. Aber reicht das? Laut den Untersuchungen geben 60 % der Führungskräfte und Mitarbeitenden an, dass die Abwehr gegenüber Veränderungen zugenommen hat. Als Begründungen werden negative Erfahrungen in der Vergangenheit, die Schnelligkeit und Menge der Veränderungen, schlechte Kommunikation durch das Management sowie höherer Leistungsdruck oder die Angst vor Jobverlust genannt. Als Konsequenz ergeben sich Mehrarbeit (60 %), erhöhter Stress (58 %), innere Kündigung sowie Abfall von Motivation und Leistungsvermögen (53 %). Nicht überraschend ist in diesem Zusammenhang auch die besonders niedrige Erfolgsquote von Veränderungsprozessen, sofern Widersprüche in den Veränderungszielen sowie Uneinigkeit im oberen Management und mangelnde Linienunterstützung auftreten.

Doch es gibt auch gute Nachrichten! Und wichtige neue Erkenntnisse.

Dem steht eine ganze Reihe an guten Nachrichten gegenüber. Zum einen ist es die gestiegene Akzeptanz der Notwendigkeit von Veränderungsvorhaben (95 %). Zum anderen sind es die erkannten Zusammenhänge für ein Gelingen von Change-Vorhaben. Hierzu zählt die Erkenntnis, dass die Befragten (Management und Mitarbeitende) zu 95 % sowohl die inhaltliche als auch persönliche Ebene und insbesondere deren Kombination von zentraler Bedeutung für den Erfolg von Veränderungen ansehen. Deutlich wird in diesen Forschungen auch die durchaus bekannte Tatsache, dass (zumindest in Deutschland) die Veränderungsanliegen für alle Betroffenen nachvollziehbar sein müssen, sowohl inhaltlich als auch emotional. Ganz wesentlich stellte sich auch die Frage nach der Glaubwürdigkeit und Authentizität des Topmanagements heraus (Anstieg von 38 % auf 75 %) und die Tatsache, dass sich 60 % der Führungsebenen unterhalb des Topmanagements auf ihre eigene Intuition und Erfahrung verlassen. Hierzu passt auch die Forderung nach Veränderung von Denkweisen und Einstellungen (58 %) sowie die Entwicklung der Unternehmenskultur (49 %). Change-Aktivitäten sollten diese Erkenntnisse berücksichtigen.

Grenzen heutiger Change-Ansätze und deren Überwindung

Beitrag von Thomas Gehlert | Juni 2019



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Maurer formulierte 2010 auf Basis einer McKinsey-Studie, die auf 70 % Scheitern kam, als größte Herausforderung bei Changes:

- „Zynismus und Angst,
- mangelndes angewandtes Wissen,
- Mangel an geübten Fähigkeiten,
- versteckte Konflikte, die Deine Bemühungen untergraben,
- ungeschriebene Regeln, die dem Wandel entgegenwirken.“

Wie in den Untersuchungen deutlich wird, in der modernen Managementtheorie zu lesen ist, und wie auch gelehrt wird, stellen demzufolge die sog. „weichen“ Faktoren ganz entscheidende Erfolgsfaktoren dar. Die hohe Anzahl der gescheiterten oder wenig erfolgreichen Veränderungsbemühungen macht jedoch deutlich, dass die enorme Zahl an Schulungen zu psychosozialen Aspekten, zu Führung und Projektmanagement das Problem nicht lösen; von den rein fachorientierten Vorgehensweisen ganz zu schweigen. Nur 10 % des eingesetzten Schulungsbudgets zeigen demnach konkrete Ergebnisse (Moldoveanu und Narayandas 2019). Angesichts der unzureichenden Erfolge bei Veränderungen stellen sich Entscheider deshalb immer öfter die Frage, ob Aufwand und Ertrag tatsächlich in einem sinnvollen Verhältnis stehen und beantworten dies auch gleich mit der Reduzierung oder gar Einstellung groß angelegter Weiterbildungsmaßnahmen. Alternativ wird jetzt versucht, über digitale Lernplattformen billigere und besser verfügbare Angebote zu bieten. Nur können diese die meisten Lernhindernisse auch nicht überwinden. Erstaunlicherweise finden sich häufig auch wieder die Versuche der Zentralisierung in Organisationen und Führung durch eine starke Hand. Das steht wiederum im völligen Gegensatz zur geforderten autonomen und selbstgesteuerten Handlungsweise im Kontext digitaler Transformationen und VUKA-Bedingungen (Stichwort „Agilität“). Zusätzlich greifen auch die systemischen oder komplementären Ansätze (Integration von fach- und psycho-sozialen Ansätzen), wie sie in jüngerer Zeit immer stärker gefordert und auch angewendet werden, offensichtlich nicht im gewünschten Maße.

In der Summe stellt sich der Eindruck ein, dass wesentliche Zusammenhänge für erfolgreiche Veränderungen noch nicht wirklich verstanden sind, oder die angewandten Vorgehensweisen zentrale Notwendigkeiten außer Acht lassen.

Daraus abgeleitete Hypothesen zur Veranschaulichung zentraler Zusammenhänge:

- Die zu starke Fokussierung auf Reifegradmodelle und sequenzielle Vorgehensweisen bei gleichzeitiger unzureichender Berücksichtigung der (neurologischen) Muster und darauf aufbauender Identitäten von Organisationen und ihrer Mitglieder (m/w), bildet die Ursache für den Großteil unbefriedigender bzw. abgebrochener Veränderungsvorhaben.
- Die unzureichende Kommunikation bzw. der Rückgang der Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitenden lassen sich als Folge der immer schneller werdenden Veränderungsaktivitäten interpretieren, die oft losgelöst voneinander vorangetrieben werden. Die Betroffenen reagieren mit Komplexitäts- und Aufwandsreduktion.
- Die Entscheider (m/w) kennen zwar verschiedene Change-Theorien, haben diese jedoch nicht verinnerlicht und/oder wenden sie nicht an und/oder wissen nicht, wie sie sie realisieren sollen.
- Die Aktivitäten im Change werden als Kosten und nicht als Investitionen gesehen, u.a. auch deshalb, weil aus den Change-Veranstaltungen keine zahlenmäßig bewerteten Ergebnisse ermittelt werden.
- Die Voraussetzungen für schnelles und nachhaltiges (Ver-) Lernen, als Voraussetzung für erfolgreiche Change- und Transformationsprozesse, gleichzeitig auf Personen-, Team-, und Organisationsebene sind überwiegend nicht bekannt oder werden ignoriert. Meist fehlt das Wissen, wie ein solches Lernen im Change realisiert werden kann. Lernen für diesen Kontext ist nicht Bestandteil unserer Ausbildungen bzw. unterliegt dem klassischen, aber falschen fachdisziplinenbezogenen Fokus und damit einer fehlgeleiteten Prägung.

Grenzen heutiger Change-Ansätze und deren Überwindung

Beitrag von Thomas Gehlert | Juni 2019



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

- Die einzelnen Change- und Transformationsaktivitäten basieren auf falschen Annahmen, sind nicht miteinander verbunden und setzen zu wenig auf die nachhaltige Veränderung von Denkweisen und Einstellungen und damit auf den neurologischen Grundmustern aller Beteiligten an. Fachliche, psychosoziale und systemische Ansätze sind nicht ausreichend und laufen zudem oft nebeneinander her.

Innovativer und neuartiger Ansatz zur Gestaltung erfolgreicher Change- und Transformationsprozesse

Maurer (2010) formulierte vier grundlegende Fragen, die im Change und bei Transformationen beantwortet werden müssen:

1. „Wissen wir, wie man Veränderungen steuert?“
2. Haben wir die Fähigkeiten entwickelt, dieses Wissen in die Tat umzusetzen?
3. Gibt es versteckte Konflikte, die uns daran hindern, das zu nutzen, was wir wissen?
4. Gibt es ungeschriebene Regeln in unserer Kultur, die unsere gut gemeinten Pläne zerstören?“

Ergänzen möchte ich hierzu nur zwei weitere, aber zentrale Fragen:

5. Wissen wir, welche grundlegenden Zusammenhänge für nachhaltige Veränderungen existieren?
6. Wissen wir, wie sie beeinflusst werden können?

Die systemischen und lösungsorientierten Denkschulen gehen davon aus, dass das Verhalten von Systemen einem Sinn unterliegt und demzufolge nicht irrational ist. Aus dieser Perspektive abgeleitet, stellt sich klassischerweise die Frage, wofür das Scheitern gut sein könnte. Da dieser Ansatz in der Praxis, wie oben gesehen, auch keine dramatischen Erfolgsverbesserungen nach sich ziehen konnte, stellt sich für mich eine neue Frage: **Wie produzieren unsere Systeme (Menschen, Organisationen) ihr Verhalten, und welche Prozesse liegen hier zugrunde?** Aus den Untersuchungen wissen wir (s. o.), dass fachliche und persönliche Entwicklung gemeinsam berücksichtigt werden müssen. Genauso sollten Denkweisen und Einstellungen zwingend mitverändert werden. Diese vier Kategorien (fachlich, persönlich, Denkweisen, Einstellungen) sind Ausgangspunkt jeder Organisation durch ihre Gründer. Sie verändern oder verfestigen sich im weiteren Entwicklungsprozess auch **in Form von Strukturen und Prozessen**. Da die Akteure in einer Organisation nur aus den daraus entstandenen Prägungen agieren können, **bedeuten erfolgreiche Change- und Transformationsaktivitäten zwingend eine Veränderung in diesen Kategorien**. Dies gelingt nicht allein auf der Basis von Struktur- und Kommunikationsveränderungen, wie es die Systemtheoretiker stimmiger Weise bereits herausgearbeitet und damit das reine Fachlernen um diese Aspekte erweitert haben.

Neurowissenschaften und Intuitionsforschung im Change berücksichtigen

Ergänzend müssen Ansätze berücksichtigt werden, die auf neueste Erkenntnisse der Neurowissenschaften und der Intuitionsforschung zurückgehen. Aus ihnen lassen sich grundsätzlich neue Zusammenhänge ableiten, die deutlich über bestehende Vorgehensweisen und Modelle hinausgehen. Es reicht demzufolge nicht, die fachlichen, psychosozialen, systemischen oder komplementären Vorgehensweisen nebeneinander herlaufen zu lassen. **Benötigt wird ein Veränderungsansatz, der sich durch ständige und kontinuierliche Vernetzung auszeichnet. Er sollte ergänzt werden mit dem Fokus auf neuronale Programmierung und automatisierte Lernprozesse. So werden intuitive und damit unbewusste Prozesse berücksichtigt. Es benötigt Vorgehensweisen, die neben den fachlichen und organisatorischen Veränderungen auch die neuronalen Systeme aller Beteiligten auf die gewünschte Transformation ausrichtet und aufrechterhält. Konkret bedeutet dies u. a. Lernen und Arbeiten in unmittelbarer Nähe des Transfers, nicht nur räumlich, sondern auch themen- und sinnhaft.**

Grenzen heutiger Change-Ansätze und deren Überwindung

Beitrag von Thomas Gehlert | Juni 2019



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Widerständen und Rückfällen vorbeugen

Widerstände oder Rückfälle in alte Muster entstehen durch eine diesbezüglich unzureichende Vorgehensweise. Leadership, Change-Architektur und -Kommunikation und ebenso Resilienz auf Personen-, Team- und Organisationsebene müssen neu und auch vernetzt gedacht werden. Damit benötigt es in Summe ein erweitertes Gesamtverständnis und eine veränderte Sensibilität für die wesentlichen Zusammenhänge, Handlungs- und Interventionsmöglichkeiten. Darauf aufbauend lassen sich erfolgreiche Change-Ansätze ohne Zusatzaufwand konstituieren, die schnell sichtbare Transformations- und Lernergebnisse erzeugen.

Inhalte, wie sie in der neuen „Change Masterclass“ von PROFESSIO vermittelt werden, und die Antworten auf die obigen sechs Fragen liefern, werden die Erfolgchancen Ihrer Change-Vorhaben signifikant nach oben korrigieren!

Über den Autor:

Thomas Gehlert



Dipl.-Ing. für Werkstoffwissenschaften mit BWL-Zusatzstudium. Weiterbildungen zum systemischen Berater sowie in Gestalttherapie, Logosynthese, lösungsorientierter Therapie, Organisationsaufstellung und Gruppendynamik. Lizenziertes TIFF®-Berater und Organisationsaufsteller. Berufserfahrung bei Audi und 3M. Seit 1993 als Management-Berater und Trainer tätig. Aktuell in der wissenschaftlichen Forschung über Intuition in der Unternehmensführung aktiv. Schwerpunkte sind Veränderungsprozesse, strategisches Management, Projektmanagement, Erhöhung von Authentizität und Wirksamkeit in der Führung und bei Veränderungsprozessen, schnelle und nachhaltige Lernprozesse.

E-Mail: t.gehlert@professio.de