

Geleitwort

Warum überhaupt Veränderungsprozess? Und wie funktioniert Veränderungsprozess? Dies sind zwei entscheidende Fragen für jede Organisation. Aus Sicht eines Unternehmens ist die erste Frage leichter zu beantworten: Ständige Veränderung ist längst ein Normalzustand sowohl für die äußeren Rahmenbedingungen einer Organisation als auch für deren Innenleben. Es gibt kein Entkommen. Auch die Firmen, die ihre Stärke aus „Beständigkeit“ schöpfen, betreiben beim näheren Ansehen ausnahmslos ein ständiges und oft konstanteres Veränderungsmanagement. In der Ruhe liegt in Wahrheit erst dann die Kraft, wenn die vermeintliche Ruhe aus einer Kette fast kontinuierlicher, meist kleiner, somit unspektakulärer Veränderungen besteht.

Leider schaffen es nur sehr wenige Unternehmen, einen solchen Zustand nicht nur zu erreichen, sondern diesen für eine längere Zeit auch zu erhalten.

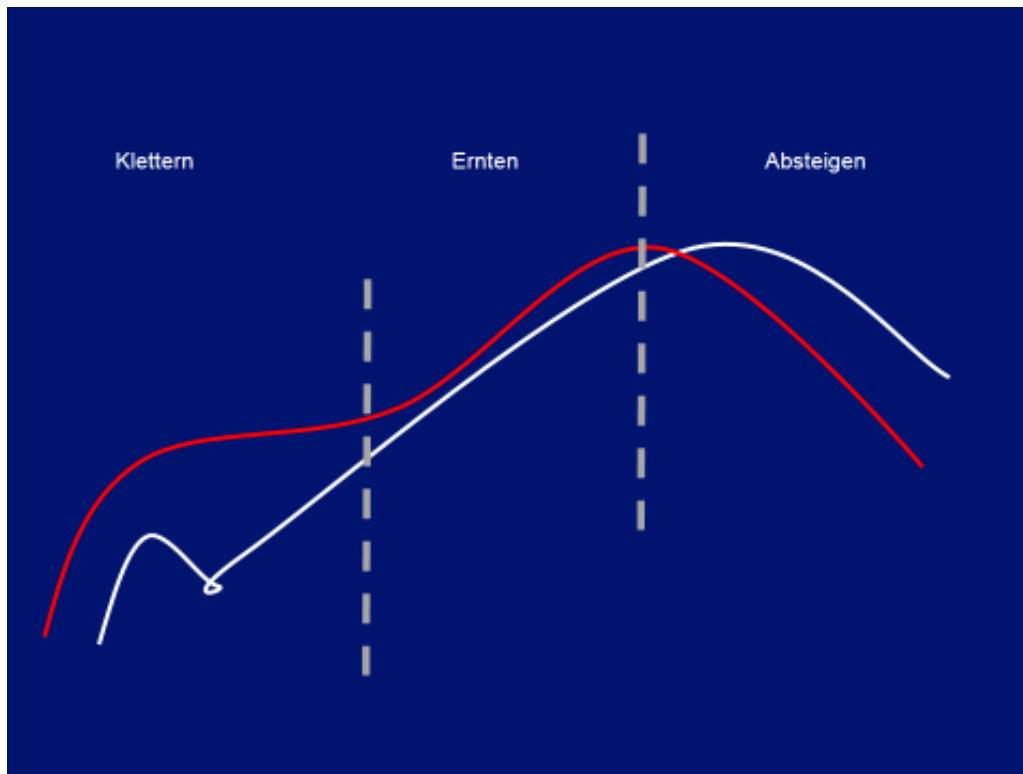
Damit sind wir bereits bei der zweiten Frage über das „wie“.

Ich verwende in diesem Zusammenhang gern ein Bild und eine Theorie. Das bescheidene Bild wurde selbst gezeichnet. Die Theorie entstammt der Neurowissenschaft. „Brain dislikes uncertainty“, unser Gehirn mag Unsicherheit nicht, schrieb David Rock schon 2009.

The past has lots of certainty; the future, little. ... finding answers amid uncertainty can feel like diving into a deep and unknown ocean.

Nun zu diesem selbst so dahingemalten Bild. Als ich es tat, hatte ich die Neurowissenschaft freilich nicht im Sinn. In den verschiedenen Rollen als Personalverantwortlicher zwischen Ost und West seit 1998 durfte ich über Branchen- und Firmengrenzen hinweg beobachten, wie Organisationen und ihre Beschäftigten mit der sogenannten „neuen Realität“ – den ständigen Veränderungen – umzugehen versuchten. Und wie sehr sich der Verlauf der Dinge, trotz großer Vielfalt an der Projektionsoberfläche, sich doch ähnelte, Ost wie West.

Ich suchte also ein Bild, das diese Beobachtung schlicht einfängt.



- Die rote Kurve summiert „Managementqualität“ – Strategie, Umsetzung und Ergebnis.
- Die weiße Kurve nenne ich „People Index“ – Stimmung, Motivation und Einsatzbereitschaft.

Das ganze Bild ist freilich ein beliebiger Ausschnitt aus den Zyklen eines beliebigen Unternehmens. Zu erkennen ist ein Grundmuster in drei Stufen, die durch die bunten Projektnamen in vielen Sprachen zum Change Management („Fit for Future“, was für einen tollen Namen) schimmern:

Beim „Klettern“ steigt „rot“ schneller „weiß“. Nicht selten fragt sich eine irritierte Geschäftsführung, warum die Menschen denn nicht mitziehen (wollen), obwohl die Ergebnisse doch geradezu explodieren? Die Neurowissenschaftler würden wohl darauf antworten, dass das menschliche Gehirn nun mal tendenziell „rückwärtsgewandt“ sei.

Wer jedoch Kurs hält und gleichzeitig noch mehr in Kommunikation – ich finde „Verständigung“, obwohl weniger gebräuchlich im Managementliteratur, wäre das bessere Wort – mit den Menschen investiert, und wer dabei Veränderungen nicht schönfärbt und -redet, der bzw. die hat die klar bessere Chance, mit der Organisation die Phase des Erntens zu erreichen.

Dort verlaufen „rot“ und „weiß“ nahezu synchron zueinander. Der ersehnte Erfolg ist nicht nur in Zahlen (längst) da, sondern auch endlich bei den Menschen angekommen, mit Stolz und Selbstbewusstsein. Auf einmal ist „Teamgeist“ nicht nur der Name eines Fußballs. Viele Organisationen schaffen es, solche Erntezeit auf mehr als eine oder zwei Saisons auszudehnen. Wer so etwas über eine ganze Dekade schafft, ist jedoch eine Rarität. Denn Appetit für Veränderungen geht mit der Erfolgsserie ständig ein wenig zurück. „In der Ruhe liegt die Kraft“ wird immer mehr zu wörtlich genommen ...

Ganz wenige Firmen schaffen es, sich diesem „Naturgesetz“ für außergewöhnlich lange Zeit zu widersetzen. Das sind Unternehmen, die ein festes, weil tief verwurzeltes Wertesystem haben. Das sind Unternehmen, die Führung nicht primär als KPI-Steuerung verstehen, sondern als aktive Beziehungsgestaltung, von Person zu Person. Das sind Unternehmen, die Personalarbeit im Kern nicht als Prozesse und Standardisierung verstehen (obwohl sie auch notwendig sind), sondern als Aufgabe, Führungskräfte zu befähigen, individuelle Zugänge zu Menschen zu erschließen, damit diese sich selbst verändern.

Da die meisten Firmen diesen Zustand jedoch nicht erreichen, erfreuen sich die besonders spektakulären Formen der Veränderungsprozesse seit Jahrzehnten der Hochkonjunktur. Sie sind schlagzeilenträchtig. Sie tun der Organisation selten gut. Sie lassen sich nur schwerlich verhindern.

Denn irgendwann beginnt vielerorts, wo reale oder auch aufgepustete Erfolge noch gefeiert werden, schleichend die Abstiegsphase. Jetzt fällt „rot“ schneller ab als „weiß“ (deswegen?) – kaum einer merkt es. „The past has lots of certainty ... The brain has few circuits for the future“, um nochmals David Rock zu zitieren. Schlimmer

noch, in einem Umfeld der Überzuversicht trauen sich noch weniger zu sagen, „wir stagnieren“ oder „wir machen schon zu lange ‚more of the same‘“.

Wenn der rasante Fall einsetzt, ist es oft zu spät.

Nicht selten bedarf es am Ende einer neuen Führung, die mit dem erneuten Klettern neu anzufangen versucht. Den zurückkehrenden Erfolg kostet sie aus, zuerst meist vorsichtig. Irgendwann fällt „rot“ dann doch wieder schneller ab als „weiß“.

Das vorliegende Buch geht auf die psychologischen und neurowissenschaftlichen Hintergründe zum vermeintlichen „Widerstand gegenüber Veränderungen“ ein. Es ist auf dem Weg des Kulturwandels ein exzellenter Begleiter, um die aufgezeigten Herausforderungen zu bewältigen. Den Autoren ist es gelungen, einen pragmatischen Ansatz mit fundiertem theoretischem Hintergrund zu kombinieren, ohne dabei zu stark zu simplifizieren oder zu akademisch zu sein. Die dargestellten erprobten Werkzeuge entsprechen den tatsächlichen Herausforderungen im Unternehmensalltag. Gerade die praktischen Beispiele zeigen eine fundierte Erfahrung der Autoren und untermalen die dargestellten Methoden: ein sehr gelungenes Werk von Praktikern für Praktiker.

Zhengrong Liu
Hamburg, Mai 2015