

Alles fließt

Bereits der griechische Philosoph Heraklit stellte vor über 2500 Jahren die Beständigkeit des Wandels in der Gesellschaft fest. Mit der Formel „Alles fließt!“ brachte er dies auf den Punkt. Noch immer beschäftigen sich die Menschen mit Veränderungsprozessen. Dr. Andreas Philipp ist Experte für den Wandel von Unternehmen. Er erklärt in einem Interview warum es heute wichtiger denn je ist, die richtigen Schritte im Change Management zu berücksichtigen.

Worin sehen Sie die Herausforderungen im Changeprozess in Unternehmen derzeit?

Die zentrale Herausforderung liegt darin, mit großer Unsicherheit umzugehen. Noch nie in meiner mittlerweile gut zwölfjährigen Tätigkeit als Managementberater habe ich so viele nach Rat suchende Führungskräfte getroffen, wie im Moment.

Bisher bewährte Vorgehensweisen funktionieren nicht mehr. Vermeintlich wirksame Methoden und Tools greifen nicht mehr. Erfolgsfaktoren der Vergangenheit können zu den Haupthindernissen der Zukunft werden.

Das alles hat, jenseits von Unsicherheit, Irritation und Frustration, auch sehr positive Aspekte – einer ist: Die Frage, was wirklich ansteht, um das eigenen Unternehmen, den eigenen Bereich nachhaltig zukunftsfähig zu machen, kann wesentlich offener diskutiert werden als noch vor sechs Monaten. Immer öfter erlebe ich Workshops mit Managern und deren Bereichen, in denen wir sehr „radikal“ und innovativ alles auf den Prüfstand stellen, was bisher als gesetzt galt. Denkwänge öffnen sich, eine andere Zukunft wird vorstellbar, Change kann zur Realität werden.

Wie sollten Führungskräfte in Unternehmen damit jetzt umgehen?

Dieser fundamentale Change auf allen Ebenen ist eine große Herausforderung für Führungskräfte jeder Hierarchiestufe.

War es bis vor kurzem in vielen vor allem größeren Unternehmen noch so, dass z.B. das obere und Top Management bei Changeprozessen eher auf der Trainerbank saß und Top Down Rahmenvorgaben machte, respektive Zielerwartungen formulierte, so ist im Moment gerade diese Führungsebene Mitten drin, selbst zum Objekt der Veränderung zu werden.

Fragestellungen folgender Art stehen auf der Tagesordnung:

Passt unsere bisherige Strategie noch, oder bedarf es einer grundsätzlichen Neuausrichtung?

Bearbeiten wir noch die richtigen Märkte mit den richtigen Methoden?

Was wünschen unsere Kunden wirklich: PS-Boliden oder Öko-Fancys? Oder vielleicht beides?

Sind unsere Strukturen noch den zukünftigen Anforderungen nach Flexibilität, Schnelligkeit, Anpassungsfähigkeit, ... angemessen?

Passen unsere Prozesse noch zu den notwendigen Veränderungen?

Haben wir eine passende (organisationale) Antwort auf die Frage nach dem Umgang mit Komplexität?

Haben wir Methoden und Tools, um in hochkomplexen und dynamischen Systemen, dennoch fokussiert und strukturiert das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen?

Das alles in einer Atmosphäre großer Verunsicherung: Bei den eigenen Führungskräften, den eigenen Mitarbeitern, den eigenen Aufsichtsgremien, dem unternehmerischen Umfeld, ... und nicht zu letzt bei sich selbst.

Niemand kann uns sagen, was genau der richtige Umgang mit dieser Situation ist. Oder noch klarer: Werfen Sie jeden aus dem Haus, der Ihnen sagt, er alleine hätte die Antwort. Was sich jedoch abzeichnet ist, dass die Führungskräfte, die ein paar Prinzipien beachten, auch mit der jetzigen Situation besser zu recht kommen:

1. Akzeptiere, dass Veränderung etwas Natürliches ist und gestalte die Veränderung so gut es geht aktiv.

2. Sei nicht überrascht, wenn es anders als geplant kommt. Sehe der Realität in's Auge und akzeptiere rasch das, was ist.

3. Gehe in Kommunikation mit Deiner Mannschaft. Suche gemeinsam nach funktionsfähigen Lösungen.

4. Hinterfrage konsequent Methoden, Tools und Vorgehensweisen, die noch bis gestern funktioniert haben. Sind sie wirklich die beste Antwort für das Morgen? Kombiniere Methoden und kreierte daraus

Deine Antwort, mit Komplexität und Vernetzung umzugehen.

5. Lerne täglich dazu und sei zu aktivem Verlernen bereit. Sei offen für das, was Du noch nicht kennst, und frage Dich immer: Liegt hier etwas Neues vor, das grundlegende Auswirkungen auf meine bisherige Vorgehensweise, Probleme zu lösen, haben könnte?

6. Trenne den Schein vom Sein. Gehe den Dingen auf den Grund und prüfe die Wurzeln einer Idee, Methode, Vorgehensweise. Ist die Substanz gesund, nährend und innovativ? Oder ist nur die Hülle schrill und bunt?

7. Nehme nicht alles zu ernst. Gehe einen Schritt zur Seite und beobachte das Geschehen mit etwas Distanz. Wird es die 1.500 Jahre alte Eiche entwurzeln, wenn Du so oder so handelst?

Welche häufigsten Fehler werden gemacht?

Das nicht Akzeptieren wollen der Realität. Das Verschließen der Augen vor den objektiven Fakten. Das Festhalten und Romantisieren der Vergangenheit sind die Hauptfehler.

Dies ist natürlich sehr gut nachvollziehbar und höchst menschlich. Unter Druck wiederholen wir das, was wir immer gemacht haben – nur öfter, mehr und heftiger.

Eine Alternative zu diesem Vorgehen ist uns erst einmal gar nicht präsent. Wir können uns nicht vorstellen, wie wir ein Großprojekt anders führen sollten, als z.B. mit den bekannten und „bewährten“ Methoden des Projektmanagements nach PMI®

Kommt nun einer daher und sagt: „Ihr müsst mehr auf Selbstorganisation, Chaosmanagement oder vertrauensorientierte Führung setzen, entsteht erst einmal Ratlosigkeit: Wie bitte, was?

10, 20, 30, 50 Jahre haben sich andere Vorgehensweisen bewährt. Zu Recht können wir stolz auf das Funktionspotential guter Planung und Organisation sein.

Das alles aufgeben, um etwas Neues zu versuchen, von dem wir im Prinzip noch keine Ahnung haben. Wie soll das gehen? Wie sollen da am Ende fahrende Autos oder tolle Handys rauskommen?

Verstehen Sie, was ich meine: Wir müssen das „Neue“ beschreiben können, miteinander ein Bild von der Zukunft entwickeln, um dieser trauen zu können.

Wenn Sie vom Pferdegespann auf das Automobil umsteigen sollen, brauchen Sie irgendeinen geistigen Anker, warum dies hilfreich ist.

Dieser Anker kann sein:

-Blanke Not und Druck: Wenn ich jetzt nichts ändere, ist es vorbei. Das funktioniert (zumindest kurzfristig), ist aber lern- und systemtheoretisch die schlechteste aller Vorgehensweisen.

-Einsicht: Ich verstehe und akzeptiere, dass Veränderung notwendig ist und bin bereit die damit verbundenen Konsequenzen auf mich zu nehmen. Das wäre ideal, ist aber – mit Ausnahme eines Babys in sehr nasser Windel – nur selten der Fall.

-Entwicklung eines gemeinsamen Zukunftsbildes: Das ist die methodisch kraftvollste Form, Veränderung zu bewirken. Die zentrale Herausforderung liegt darin, mit den von der Veränderung Betroffenen, in eine wirksame Kommunikation zu kommen. Und zwar so, dass diese selbst zum Treiber der notwendigen Veränderung werden. Wir müssen also mit den Menschen einen Pfad der Veränderung beschreiten, der eine gesunde Mischung aus hoch professionell moderierten kommunikativen Plattformen und Komplexität strukturierenden Methoden anbietet.

Sie haben als Managementberater selbst einen so genannten Changepfad entwickelt. Worum geht es dabei?

Das Themengebiet „Change Management“ ist mittlerweile ja so breit „beackert“, dass es sehr schwer fällt, einigermaßen den Überblick zu behalten, auf was es denn bei erfolgreichen Veränderungen ankommt.

Mit unseren „5+1 Schritten“ erfolgreichen Change Managements haben wir uns bemüht, ein mögliches Vorgehen aufzuzeigen, wie organisationale Veränderungen grundsätzlich zielorientiert gesteuert werden können.

Dabei sind die Worte „zielorientiert“ und „gesteuert“ bereits etwas irreführend. Die Kunst liegt darin, ein Vorgehen im Kopf zu haben, wie Veränderung gelingen kann und sich gleichsam jederzeit bewusst zu

sein, dass Change immer auch eine unvorhergesehene Sache ist.

Der Change Pfad dient dementsprechend als Anhalt, quasi als Landkarte, wie der Weg aussehen kann, um an's Ziel zu kommen.

Mit Hilfe von Fragen ermöglichen wir dem System, seinen eigenen Weg zu finden und eigene Spuren zu hinterlassen.

Das ist vielleicht die eigentliche Leistung unseres Change-Pfads: Einen eigenen Weg gehen zu können und dennoch nicht völlig orientierungslos den Wirren des Alltags ausgesetzt zu sein.

Das alles in großer Demut, dass das Universum letztendlich seinen Plan hat, was wie gelingen soll und was nicht.

Also: Ab und zu ein wenig zurücklehnen, durchschnaufen, die Augen schließen, sich ein Bild von der Zukunft machen und lächeln.

Dies ist zweifelsohne ein ebenso mächtiges Change Tool, wie eine gute Landkarte für den Wandel. Beides zu richtigen Zeit angewendet, dürfte wohl das Geheimnis gelungenen Changes sein.

Zur Person:

Dr. Andreas F. Philipp führt die Geschäfte der Philos® Managementberatung sowie des Philos® Instituts für ganzheitliche Führung. Er gilt als interdisziplinär denkender Managementphilosoph sowie Brückenbauer zwischen Management und Mitarbeitern. Wissenschaftliche Fundierung bei gleichzeitiger Praxisnähe sind für ihn keine Gegensätze, sondern sich ergänzende Pole. Er verfügt über eine mehr als zwölfjährige Erfahrung bei der Beratung in Changeprozessen. Zu seinen wichtigsten Kunden zählen Audi, Siemens, Postbank und moderne mittelständische Unternehmen im deutschsprachigen Europa.

[Thomas Brackmann]