

Transformation, die gelingt!

Changemanagement ist nach wie vor ein widersprüchlicher Begriff. Einerseits wird behauptet, dass praktisch alle Unternehmen einen Change brauchen, ja sogar vielfach eine radikale Transformation. Andererseits scheitern offensichtlich nach wie vor $\frac{3}{4}$ aller Change-Projekte - und das, obwohl heute viel mehr Wissen über die richtige Gestaltung von Change-Prozessen zur Verfügung steht als je zuvor. Was also tun?



Bevor ich diese Frage direkt beantworte, ist noch ein kurzer Exkurs zum Hintergrund von Bedeutung:

Verschärft wird dieses Gefühl nach Veränderung noch dadurch, dass wir uns - als einzelner Mensch genauso wie als Organisation - als zunehmend ohnmächtig in einem großen Umbruch der Gesellschaft und der Wirtschaft wahrnehmen. Doch ist diese Wahrnehmung im geschichtlichen Zusammenhang betrachtet überhaupt gerechtfertigt? Oder sind wir zu geschichtsvergessen und glauben nur, dass dieser Wandel einzigartig und von einem noch nie dagewesenen Tempo sei? Natürlich stecken wir in einer Zeit der besonders intensiven und rasanten Transformation. Doch denken Sie 100 Jahre zurück: Der Erste Weltkrieg hatte die Weltordnung auf den Kopf gestellt. Die Elektrifizierung und das Auto durchdrangen zunehmend breite Bevölkerungsschichten. Und nach Jahrhunderten einer männlich dominierten Monarchie wurden die Demokratie und das Frauenrecht eingeführt. Kurz und gut: Für manche eine Zeit der tiefen Freude und Erleichterung, für andere - und nicht zu wenige! - das Ende der Menschheit. Und im Gegensatz zu uns ist das alles nach einem wirklich verlustreichen Weltkrieg passiert - also mit etwas Distanz betrachtet, kaum weniger dramatisch als unsere heutige Lage. Kurz und gut: Es ist angebracht etwas vom

verbalen Gas zu steigen. Einzigartig in der Geschichte ist unsere Situation nicht, auch wenn neue Aspekte dazukommen sind - aber das ist eben der Charakter von Geschichtlichkeit.

Und auch die Tatsache, dass Europa nach dem Ersten inkl. Zweiten Weltkrieg nicht zugrunde gegangen ist, sondern vielmehr eine Hochblüte erlebt hat, sollte unsere fast ans Mitleidige reichende Grundhaltung doch deutlich relativieren.

Und nun zur Beantwortung eingangs gestellter Frage: Warum sind so wenige Transformationen erfolgreich?

Auf gut österreichisch: Weil wir uns um das "za'wos" zu wenig kümmern. Also um den guten Grund - oder anders formuliert - um ein kraftvolles Bild über eine attraktive Zukunft nach dieser Transformation. Wir vermitteln meist den Eindruck - oder ist es gar so, dass wir Getriebene sind, also das Gegenteil von Geführten oder gar Führenden? Nicht umsonst ist das Motto der Existenzanalyse von Viktor Frankl "Wer ein Wofür zu leben hat, erträgt fast jedes Wie". Darin zeigt sich die wahre Energie für Transformation.

Was kann nun dieses Wozu, dieser gute Grund sein, der genug Energie hat um die "Schmerzen" eines Transformationsprozesses auszuhalten?¹ In einer vierjährigen Studie

¹ Eine wichtige Nebenfront in diesem Thema: Das Schmerzempfinden und die Bereitschaft überhaupt Schmerz als Teil eines Entwicklungsprozesses zu ertragen

ist nicht absolut, sondern vielmehr eine kulturelle Frage. Wer Schmerz hier vermeiden will, versagt der Raupe ein Schmetterling zu werden, denn er muss die Muskelkraft für

haben Anand Narashimhan und Jean-Luis Barsoux 62 Transformationsprozesse unter die Lupe genommen² und darin festgestellt, dass sich erfolgreiche Transformation auf eine der folgenden 5 "Aufgaben" und den damit verbundenen Zukunftsbildern konzentriert haben:

- ∞ Nachhaltigkeit
- ∞ Wendigkeit
- ∞ Innovation
- ∞ Kund_innenorientierung
- ∞ Globale Präsenz

Wenn Sie also für Ihre Organisation eine erfolgreiche Transformation erreichen wollen, sollten Sie im ersten Schritt klären, worauf Sie Ihre Energien fokussieren und bündeln können, sollen und wollen. Wenn nämlich dieses Wofür nicht klar genug ist, hilft Ihnen auch der bestgeführte Transformations-Prozess genau gar nichts. Es geht um mehr als laut Projekt-Management gut formulierte Ziele, es geht um ein wirkliches Anliegen hinter diesem Change, ein Anliegen, wofür es lohnt sich wirklich zu engagieren.

Wenn auch ihre Organisation einen Change braucht, nehmen Sie sich daher zuerst genügend Zeit für diese grundlegende Frage. Wer hier Zeit sparen will, hat nämlich eine hohe Garantie zu den $\frac{3}{4}$ Gescheiterten zu gehören.

Wer sich hier jedoch gemeinsam mit dem Team die Zeit nimmt, um sich der "Sinnfrage" zu stellen, hat mehr als eine gute Chance zu den Erfolgreichen zu gehören.

Wenn Sie an dieser Schwelle stehen, braucht es oft den kritischen Blick von außen und eine gute Begleitung für die zu führenden Diskussionen, denn wir sind vielfach wie Raupen, die sich gut in der Welt ohne Flügel eingerichtet haben.



Bildquelle: youareprior.com

Für einen dafür notwendigen lustvoll-kritischen Diskurs stehe ich als Sparing-Partner und Moderator gerne zur Verfügung, denn es geht darum

Menschen zu verbinden ∞ Zukunft zu gestalten!

Ihr Dr. Kurt Schauer

das Fliegen entwickeln und dazu muss er mit der eigenen Kraft den Kokon sprengen. Ich weiß, diese Vorstellung ist etwas aus der Mode. Doch das ändert nichts an der Tatsache und ist echte Führungsaufgabe.

2 Harvard Business Manger 6/2018 S.19ff

Weitere Artikel finden Sie unter <https://zukunftsberater-changemanagement.at/denk-lounge/>