

Abstract: Der Begriff Change-Management suggeriert, die Bewältigung eines Change-Prozesses durchgängig managen zu können. Das ist ein Irrtum. Zu Veränderungsprozessen gehört notwendiger Weise eine chaotische, kaum steuerbare Phase. Wer deren Gesetzmäßigkeiten kennt und versteht, kann die Krise effektiver und angemessener bewältigen. Change-Experience ergänzt Change-Management dort, wo es an seine Grenzen stößt.

Change-Experience

Change management, Veränderungs-Management oder Human-Resource-Veränderungsmanagement sind als Schlagworte für Bewältigungsstrategien in freiwilligen oder erzwungenen größeren Veränderungsprozessen in Organisationen und Unternehmen fast allgegenwärtig. Change-Prozesse (der Einfachheit halber werde ich bei diesem Begriff bleiben) sollen ebenso professionell gemanagt werden wie andere komplexe betriebliche Abläufe auch. Dazu gibt es viele Konzepte und Modelle, die in kleinen und kleinsten Schritten vorschlagen, wie ein Change-Prozess zu bewältigen ist. Hier soll kein weiteres Modell vorgestellt werden. Mein Interesse gilt lediglich einem einzigen Aspekt jedes Change-Prozesses: der Krise. Dass Veränderungs-Prozesse mit Krisen einher gehen, ist eine banale Tatsache, sie ist letztlich der Grund für die Entwicklung der vielen Modelle. Was aber die tieferen Gründe der Krise *selbst* sind, wird kaum einmal gefragt. Dabei sollte es dem, der mit ihren Wurzeln vertraut ist, doch auch leichter gelingen, die Krise zu bewältigen! Hier kann der geisteswissenschaftliche Ansatz, dem ich folge, betriebswirtschaftliche, soziologische oder psychologische Modellen enorm bereichern.

Im Niemandsland

Worum geht es in einem Change-Prozess genau? Darum, von einer Ebene möglichst elegant auf eine andere zu gelangen. Warum gelingt das auch bei offensichtlich positiven und gewollten Entwicklungen kaum einmal ohne Krise? Weil hinter "Wandel" und "Übergang", trotz bester Expertise Abgründe an Nicht-Wissen lauern. Ein banales Beispiel, das jeder aus eigenem Erleben kennt: Wann genau ist ein Mensch erwachsen? Am 18. Geburtstag? Mit dem ersten Sex, dem Schulabschluß, dem ersten selbstverdienten Gehalt, mit dem Auszug von zu Hause, dem Führerschein, dem Tod der Eltern? Ein anderes Beispiel: Wann ist aus einem einfachen Mitarbeiter ein Teamleiter geworden? Mit der Ernennung durch die Unternehmensführung? Mit dem ersten Eingang des höheren Gehaltes auf das Konto? Mit der ersten selbst verantworteten Weisung als Vorgesetzter an seine ehemaligen Kollegen? Bei der ersten gemeinsamen Weihnachtsfeier mit dem Team?

Das Nicht-in-der-Hand-Haben

Sie ahnen, worauf es hinausläuft: Übergänge sind Prozesse, die einen gehörigen Anteil an Graubereichen und "Ungefährem" haben. Sie entziehen sich nicht nur genauen Definitionen, sie entziehen sich irgendwann auch der Kontrolle. Sie folgen eigenen Gesetzmäßigkeiten, oft besitzen sie sogar eine regelrechte Anti-Struktur (denken Sie an die Schrecken der Pubertät!). Bei jedem größeren Übergang gibt es zwangsläufig Phasen, in denen die Betroffenen sich hilflos oder überfordert fühlen, in denen sie die Entwicklung nicht mehr *in der Hand haben*. Aber Change-

"Management" (und alle verwandten Schlagworte) suggeriert genau dies (das lateinische "manus" - "Hand" steckt im Begriff!) - die Sache in der Hand haben. Zumindest phasenweise ist dieser Begriff Augenwischerei.

Die Gefühle des Nicht-in-der-Hand-Habens, des Nicht-wissen-wo-es-Langgeht, des Nicht-wirklich-wissen-was-auf-einen-Zukommt sind es, die Angst macht. Sie verursachen Unsicherheiten, Widerstände, irrationales Verhalten, extrem Gefühlsschwankungen zwischen Verzweiflung und Euphorie - das kann für den Einzelnen extrem belastend und krankmachend sein und ist für Unternehmen eine Zerreißprobe.

Alles war gut bisher. Das Unternehmen expandierte. Man kam glänzend miteinander aus. Um die erfreuliche Entwicklung zu festigen, soll eine zusätzliche Abteilung gegründet werden. - Und plötzlich ist nichts mehr gut. Misstrauen kommt auf: Wer bekommt welchen Posten? Wer hat wem was zu sagen? Wen protegiert die Chefin? Wird Sympathie plötzlich höher bewertet als Kompetenz?

Chaos mit Struktur

Zur Dynamik von Übergangssituationen gehört immer eine Portion Chaos. Eine stabiler (alter) Zustand ist beendet, eine neuer (besserer) und wieder stabiler wird angestrebt. Aber der Wechsel geschieht nicht auf Knopfdruck. Menschen lassen sich nicht "reloaden". Zwischen der alten und der neuen Ebene gibt es eine Art Niemandsland, in dem die alten Regeln nicht mehr und die neuen noch nicht gelten: Anarchie, Chaos, Schwebezustand - nennen Sie es, wie Sie wollen, in jedem Fall geht diese Phase (die Tage, Wochen, Monate, schlimmstenfalls sogar Jahre dauern kann) mit schmerzhaften Herausforderungen und zahlreichen Unsicherheiten einher. Das gilt für Übergangssituationen im eigenen Leben ebenso, wie für Übergangssituationen von Organisationen oder Unternehmen.

Trotzdem unterliegen die Übergangsphasen selbst einer klaren, gut beschreibbaren Struktur. Der Ethnologe Arnold van Gennep hat 1909 in seinem bis heute bedeutsamen Werk "Le rites de passage" ein dreistufiges Phasenmodell für Übergangsrituale beschrieben. Dieses Modell van Genneps hat dem dreiphasigen Modell, das **Kurt Lewin** 1947 für Organisationen/ Unternehmen entwickelt hat, Pate gestanden. Es gilt in der Betriebswirtschaft seitdem als eine Art Urmodell und ist vielfach weiterentwickelt worden. Van Gennep nennt seine drei Phasen "rites de separation" (Abtrennung), "rites de marge" (Übergang), "rites d'agrégation" (Angliederung). Lewin nennt die drei Phasen unfreezing - changing - refreezing.

Immer wieder wurde durch spätere ethnologische, anthropologische und religionswissenschaftliche Forschungen herausgehoben: Die mittlere, die Übergangsphase (changing) ist das eigentlich Kritische. Das Alte ist nicht mehr, das Neue ist noch nicht. Man "sitzt zwischen allen Stühlen", ist "nicht Fisch noch Fleisch". Man weiß, was man hatte, was man bekommen wird, weiß man nicht. Alle Informationen und Details zur zukünftigen Aufgabe, Rolle, Identität sind leeres Stroh - sie sind nicht mit eigenen Erfahrungen unterfüttert, weil es noch keine gibt. Auch wenn andere sagen: "Natürlich kannst du das!" plagen einen Zweifel - man hat es eben noch nicht probiert. So kann die Phantasie je nach persönlichem Naturell zwischen Angstattacken und Größenwahn im Dreieck springen. Deshalb sollte in Change-Prozessen dieser Phase und den mit ihr einhergehenden emotionalen Belastungen und sozialen Auswirkungen eine deutlich größere Beachtung geschenkt werden!

Erklären hilft!

Das ist weder schwer noch besonders aufwendig. Es hilft schon enorm, allen Betroffenen die Struktur und Dynamik von Übergängen zu erklären. Wer weiß, dass das innere, persönliche und auch das gruppensdynamische, betriebliche Chaos während einer Übergangsphase letztlich "normal" ist und

sogar bestimmten Regeln folgt, erträgt diesen unangenehmen, manchmal langwierigen Zustand gelassener.

In Kurzform: Überall auf der Welt, in allen Kulturen und Zeiten wurden und werden Übergangsphasen innerhalb des Lebens mit Metaphern von Sterben, Tod und Wiederauferstehung/ Neugeburt verbunden und regelrecht inszeniert und durchgespielt. Im Zusammenhang beispielsweise mit einer Firmenerweiterung mag das im ersten Moment weit hergeholt wirken - im Allgemeinen ist es das nicht. Der Abschied von der alten, engen, kleinen gemütlichen Teeküche im Tausch gegen eine blitzende Cafeteria, enthält auch Schmerzliches! Die vertraute Sitzordnung löst sich auf, die angeschlagenen, aber individuellen Kaffee-Pötte weichen Designer-Geschirr - ja, es ist irrational, und laut werden es die wenigsten zugeben, aber etwas "stirbt". Ist die Firmenerweiterung vielleicht sogar mit einem Ortswechsel verbunden, dann sind die Veränderungen für den Einzelnen mit großen Verlusten verbunden - persönliche Bindungen stehen zum Beispiel auf dem Prüfstand, und müssen neu strukturiert werden.

Wenn es schon bei an sich wünschenswerten Veränderungen um Abschied und Trauer geht - um wie viel mehr wird das bei erzwungenen Change-Prozessen der Fall sein! Diese "Trauerprozesse" ernstzunehmen, sie zu benennen, zu gestalten und den einzelnen Mitarbeiter, das Team, das Unternehmen in das "neue Leben" hinüber zu begleiten - so wie es in biografischen Übergangsritualen getan wird - hilft allen Beteiligten, den notwendigen Entwicklungsschritt wirklich zu machen. Der Trauer Raum zu geben, verlängert den Change-Prozess nicht etwa - es verkürzt ihn!

Erfahrungen helfen noch mehr!

Damit sind wir bei dem, was das Erklären - also einen eher rationalen Input - unbedingt ergänzen sollte: Das Verstehen, dessen, was gerade geschieht, sollte mit eigenen Erfahrungen verbunden werden, denn daran mangelt es ja gerade. Es geht darum, bewusst **Change-Experience** zu sammeln. Dazu gibt es viele gute Wege, denen eines gemeinsam ist: Sie sind keine "Schulungen" im herkömmlichen Sinne! Ich persönlich nehme gerne den einfachsten Weg und beginne immer mit dem Abklopfen unserer Umgangssprache. Nach meiner Erfahrungen, ergeben sich die größten Aha-Erlebnisse, wenn die allgemein gebräuchlichen und beliebten Sprach-Metaphern für eine Situation buchstäblich genommen werden. Deshalb gehe ich - wann immer ich die Gelegenheit habe - mit einzelnen Personen oder Gruppen, die gerade Übergänge bewältigen müssen, lange Wege, Übergänge, sammle wort-wörtlich Er-Fahrungen. Von einem Berg aus hat man einen völlig anderen Blick auf eine Landschaft als von einem Tal. Eine eigentlich banale Tatsache und doch immer wieder überraschend. Der Bezug auf die aktuellen, eigenen Themen, stellt sich ganz von selbst her - oder kann doch mit einer einzigen Frage hergestellt werden, etwa: "Wenn du von oben herab eure aktuelle Situation überschauen würdest, was würdest du sehen?"

Das Gehen bewirkt, dass die Füße auf dem Boden bleiben - wieder wort-wörtlich. So werden Kopfgeburten, Hirngespinnste und emotionale Überreaktionen weitgehendst vermieden, neue Horizonte eröffnen sich wie von allein und nebenbei.

Mit einer kleinen Gruppe unterwegs auf einem gut beschildertern Weg. Jeder geht eine Stunde für sich. Dann werden die Wegweiser zweideutig. Eine Teilnehmerin geht verloren. Im tiefsten Wald. Es ist schon 17 Uhr, allmählich wird es Abend. Ihr Handy-Akku ist leer, gerade noch ein panisches Telefonat glückt. Der Rest der Gruppe sorgt sich. Eine Stunde später kommt sie an, erleichtert. Und vor allem stolz, ihren Weg selbst gefunden zu haben. - Change-Experience

Gehen, damit es weitergeht

Die körperliche Anstrengung beim Wandern ist ein wesentlicher Korrektor. Sie zwingt zu einer größeren Ehrlichkeit und holt auf den Boden der Tatsachen. Schätze ich beim Wandern meine Kräfte richtig ein, werde ich das auch sonst tun. Achte ich auf Mitwandernde, werde ich auch sonst Kollegen, Mitarbeiter, Freunde im Blick haben. Will ich erster sein? Will ich hinten gehen und alles im Blick behalten? Ängstige ich mich vor der Aufgabe? Halte ich sie für banal? Kann ich meine Ressourcen gut einteilen und nutzen? - Mir jedenfalls scheint das Gehen in Kombination mit der Bereitschaft sich selbst zu hinterfragen und gemeinsam zu reflektieren, einer der einfachsten Wege zu sein, Übergänge zu bewältigen.

Eine anstrengende, aber einfache Wanderung im Morgengrauen hinauf auf einen Berg, drei oder vier Stunden. Angehende Führungskräfte um die 30. Die Aufgabe: "Findet euer Tempo, teilt eure Kraft so ein, dass sie für den ganzen Tag reicht. Schweigt und nehmt wahr, wie es euch beim Laufen in der Natur, in der Gruppe geht." Zwei von sieben sind oben dramatisch am Ende ihrer Kräfte und müssen zurück fahren. Einer vor Zahnschmerzen, einer vor Hunger. Tabletten wären da gewesen, Essen auch. Die Erfahrung: Mit unbegrenzter Leistungsbereitschaft und Ehrgeiz gehe ich weit über meine Grenze. Um leistungsfähig zu bleiben, muss ich meine Grenzen kennen und rechtzeitig für mich sorgen, gerade als Führungskraft! Aber auch: Die Gruppe hat geschaut, geholfen, unterstützt.
- Change-Experience

Freiräume für Entwicklung geben

Es gibt auch andere Methoden und Medien, die ich einsetze, um eine innere Erfahrung oder einen Perspektivwechsel und damit eine Neubewertung der eigenen Situation anzuregen: Märchen, Musik, Kunst... Sie werden immer so gewählt, dass sie einen Gegenimpuls zu Arbeitsalltag und Denkgewohnheiten bieten, Kreativität anregen und freisetzen. Das befreit von vertrauten Mustern und Vorurteilen. Es schafft Freiräume, in denen experimentiert werden kann, in denen spielerisch Ressourcen erschlossen und Erfahrungen gemacht werden, die als Basis für die neue Aufgabe, die neue Stufe taugen. Das ängstigende Chaos in Übergangsprozessen ist ja nur die eine (häufig dominante) Seite, das schöpferische Potential als beflügelnde Kraft ist die andere.

In meinen Augen haben alle Beteiligten in Change-Prozessen etwas davon, wenn die notwendigen äußeren Veränderungen in einem Unternehmen mit einer wirklichen Entwicklung und Reifung aller Beteiligten einhergeht. Das ist nichts, was von oben angeordnet werden kann, sondern etwas, auf das man sich einlassen muss. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter halten, entwickeln und mitnehmen wollen, tun sich selbst den größten Gefallen, wenn sie hier mit Weitsicht handeln und die emotionale Komponente des Change-Prozesses ebenso ernst nehmen wie die betriebswirtschaftliche Seite. Krisen und Phasen des Nicht-in-der-Hand-Habens sind notwendiger, quasi naturgesetzlicher Bestandteil von Veränderungs-Prozessen. Man kann sich irgendwie hindurchwurschteln oder sie als Chance ganz bewusst annehmen, gemeinsam durchleiden und daran wachsen. Ich plädiere für letzteres. Am Ende rechnet sich das auch betriebswirtschaftlich!