

# ORGANISATIONSGESTALTUNG: BEGLEITUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN

– 7 Thesen –

**THESE 1:    Massiver Widerstand gegen Veränderung ist der Normalfall und nicht die Ausnahme.**

Die Geschichte der Menschheit ist vor allem eine Geschichte des Widerstandes gegen Innovation und Veränderung. Es spielt sich ein ständiger Kampf zwischen den “kognitiv Jungen” und den “kognitiv Alten”, zwischen Verändereern und Bewahrern ab. Dieser Kampf zieht sich von Platon, der gegen die Einführung der Kulturtechnik Schrift wettete, über den Kampf prominenter Zeitgenossen gegen die Eisenbahn bis hin zu modernen Innovationen wie dem Computer, dessen Potenzial gerade von Experten immer wieder völlig falsch eingeschätzt wurde.

Der Widerstand gilt jedoch keineswegs nur für technologische Innovation, sondern fast stärker noch für soziale Änderungen. Dies gilt gleichermaßen für die Fortentwicklung der Rolle der Frau in Gesellschaft und Beruf, für die monatliche Lohnzahlung an Arbeiter, die übrigens nach dem Urteil der damaligen Experten zu Massenalkoholismus führen sollte, wie für die Einführung der Selbstbedienung, von der seinerzeit Experten eine Verführung zum Diebstahl erwarteten. Nichts anderes gilt auch für die laufende Diskussion zum Ladenschlussgesetz, zur Reduktion des Beamtentums – der Widerstand der Besitzstandsfahrer ist immer stark.

**THESE 2:    Veränderungen sind nie nur kognitiv und problembezogen, sondern immer auch emotional und machtbezogen. Folglich können Veränderungen nur mit Überzeugung und Macht durchgezogen werden.**

Veränderungen bewirkt bei den Betroffenen Angst, die nicht allein durch gedankliche Überzeugung beseitigt werden kann. In der Tat ist der Ausgang jedes Veränderungsprozesses auch ungewiss, sodass die Angst verständlich ist. Es gibt bei jeder Veränderung auch Verlierer, diese sind die natürlichen Gegner der Innovation. Man wird sie nicht überzeugen können, sondern muss sie überwinden. Macht ist für erfolgreiche Veränderungen unerlässlich.

**THESE 3:    Die Verhinderer von Veränderung sind quantitativ bei weitem in der Mehrheit. Folglich werden sich die Veränderer nur durchsetzen, wenn sie qualitativ und machtmäßig den Verhinderern überlegen sind.**

Nach einer Studie von Rolf Berth sind 16% der Beschäftigten „Visionäre und Entdecker, die voller Ideen sind und schon fast triebhaft nach Neuem suchen.“ Hingegen gilt für die restlichen 84%: „Sie haben alle eines gemeinsam: Sie hassen nichts mehr als die Veränderung.“ Diese quantitative Verteilung spricht für die Bewahrungstypen. Die Veränderer werden sich nur durchsetzen, wenn sie qualitativ und auch machtmäßig wesentlich stärker sind.

**THESE 4: Die Veränderungsfähigkeit leidet vor allem darunter, dass zu sehr in der Vergangenheit und zu wenig in der Zukunft gelebt wird. Die Verlagerung des geistigen Standortes von der Vergangenheit in die Zukunft kann ungeheure Veränderungspotenziale freisetzen.**

Die meisten Menschen sind Gefangene des Status quo, sie können sich nur schwer vorstellen, dass Dinge auch ganz anders organisierbar sind. Nur wenn Zwangsbrüche mit der Vergangenheit stattfinden, wie etwa nach dem 2. Weltkrieg, erlebt man eine regelrechte Explosion von Innovationen – das gilt auch für Unternehmen. Ein Mittel gegen diesen Status quo besteht darin, den geistigen Standort in die Zukunft zu verlagern, d.h. die Vision einfach zu leben. Auf diese Weise lässt sich die Zukunft als Gestaltungsmittel der Gegenwart einsetzen („re-invention“).

**THESE 5: Nur Veränderer, die von ihrer Idee besessen und nicht auf Popularität angewiesen sind und als Außenseiter leben können, werden sich durchsetzen.**

Veränderungen, die sofort akzeptiert werden, sind keine echten Innovationen. Veränderung und Innovation erfordern immer den Sieg der Kreativität über die Gewohnheit, folglich müssen Veränderer Querdenker und Außenseiter sein. Laut George Bernhard Shaw passt sich der vernünftige Mensch seiner Umgebung an, der unvernünftige Mensch passt jedoch seine Umgebung sich selbst an. Und aller Fortschritt hängt deshalb von unvernünftigen Menschen ab.

**THESE 6: Im Unternehmen kann man Veränderung nie alleine durchsetzen, man braucht immer Anhänger. Die Masse wird man jedoch kaum gewinnen, deshalb muss man auf kleine Gruppen von Anhängern setzen, deren richtige Auswahl entscheidend ist.**

Alle großen Veränderungen in der Menschheit sind von kleinen Gruppen durchgesetzt worden. Niemand sollte die Macht kleiner entschlossener Grup-

pen unterschätzen. Wenn z.B. Großunternehmen innovativ sind, dann gibt es immer kleine unabhängige Gruppen von Machern, die das formale System umgehen oder sogar sabotieren. Es ist im Veränderungsprozess ganz entscheidend, solche Gruppen auszuwählen und gezielt einzusetzen.

**THESE 7: Wer Veränderungen durchsetzen will, der sei gewappnet mit Willensstärke und unendlicher Ausdauer.**

Schon Michelangelo sagte, dass der Genius ewige Geduld ist und Ted Turner, der Gründer des Kabelsenders CNN sagt, "lass dich niemals entmutigen und gibt niemals auf. Denn wenn du niemals aufgibst, wirst du niemals geschlagen." Er muss es wissen, denn er hat sogar den America's Cup mit dieser Devise gewonnen. Durchsetzung von Veränderung ist eben nicht zuletzt ein Messen von Willensstärke und Durchhaltevermögen.

(Quelle: nach Hermann Simon, BddW 21.3.95)