

Erfolgreiche (Organisations-)Veränderung: Kunst oder Wissenschaft?

Dies ist ein interessantes und weitreichendes Thema, das aus vielen Perspektiven angegangen werden kann. Ganz besonders ist dies der Fall, wenn es von einer ganzheitlichen Ebene und unter einem sozial-konstruktivistischen Paradigma betrachtet wird, und wenn jede individuelle Wahrnehmung Anspruch darauf erhebt, "die eine Wahrheit" zu sein. Das gilt auch im Fall einer erfolgreichen, um nicht zu sagen effizienten, (organisatorischen) Veränderung. Veränderung ist für Einzelpersonen und Organisationen schwierig, da viele psychologischen und sozialen Aspekte miteinander verbunden und verwoben sind und wegen des besonderen wirtschaftlichen und organisatorischen Kontexts, in dem die vorgesehene Änderung erfolgen oder nicht erfolgen soll. "Soll oder soll nicht" im Sinne des Initiators bzw. der Initiatoren der geplanten Änderungen und ihrer (Un-)Möglichkeiten. Der Einfachheit halber vernachlässigt dieser Artikel die Frage, ob Personen und Organisationen überhaupt "gestaltbar" sind und ob "Design oder Entwicklung" möglich ist oder sein soll. Sind die Verwaltungsaufgaben, wie sie einst von Machiavelli beschrieben wurden, relevant und effektiv, oder wird der Einfluss der Manager und/oder Führungskräfte überbewertet? Und es geht um die Frage, ob die (Veränderungs-)Richtung von Personen und Organisationen ein Ergebnis des wirtschaftlichen und sozialen Machtspiels in direkter und indirekter Interaktion mit der Umgebung ist? Die große Mehrheit der Manager und Führungskräfte ist von ihren Erfahrungen, Kenntnissen und Fähigkeiten überzeugt; aber sie haben wenig oder kein Bewusstsein dafür, wie viel (vielleicht irreparablen) Schaden sie in der täglichen Praxis anrichten und wenn sie Übergangs- oder Transformationsprozesse mit einem Mangel an Vision, Strategie und angemessenen sozialen Fähigkeiten begleiten. Ein Mangel an Überblick führt zu einer höheren "Änderungs-Hemmschwelle" und zu einer Verlangsamung des Wandels. Ganz zu schweigen von ihrer Fähigkeit, ihren eigenen Beitrag oder ihre Rolle in diesem Prozess zu beurteilen und auch abgesehen von der Möglichkeit, (Verhaltens-)Änderung bei sich selbst und/oder anderen zu erreichen. Es ist schon schwierig, Symptome einfach zu erkennen und zu identifizieren oder zu verstehen und zu ergründen, da fundiertes Wissen fehlt und kommunikative und soziale Fähigkeiten schwach entwickelt sind. Einblick in kulturelle Unterschiede, die Auswirkungen von Emotionen und das Fehlen von angemessenem Einfühlungsvermögen spielen auch eine Rolle. Was auch fehlt, ist die Fähigkeit, Dinge aus verschiedensten Blickwinkeln zu sehen und die Fähigkeit, die man braucht, um verschiedene Identitäten anzunehmen, um das richtige Bedürfnis in einem bestimmten interaktiven Fall zu erfüllen.

Das heißt: zu je mehr Management- und Führungs-Identitäten ich Zugang habe, umso effektiver kann ich sein.

Welchen Beitrag können Praxis und Theorie leisten, um dieses "begrenzte" Funktionieren zu untersuchen und/oder zu verbessern? Vielleicht ist der größte – wenn auch unbeabsichtigte und unbewusste – Beitrag der Praxis alles andere als optimales Verhalten und Handeln. Obwohl alle soziale Gleichheit vorgeben, sind in vielen Unternehmen die sozialen Beziehungen nie gleichberechtigt.

Diese Ungleichheit wird durch unprofessionelles Verhalten noch begünstigt. Es ist uns nur allzu vertraut, dass Macht gewonnen wird durch eine spezifische Erfahrung, *Know-how* oder Ressourcen, politische Absichten oder häufig auch die Anmaßung von "Rechten" durch Anteilseigner, Eigeninteressen, Emotionen, Vetternwirtschaft, bestimmte Management-Positionen, angenommenen Status und vor allem durch Überschätzung der eigenen Fähigkeiten. Der Manager untersucht – sofern

der Manager überhaupt untersucht – und analysiert vom Blickwinkel seines bzw. ihres eigenen reichen, aber begrenzten Arbeitsumfelds und aus der spezifische Kultur heraus und produziert gut gemeinte Vorschläge. Die Erfahrung zeigt, dass diese Vorschläge in der Realität häufig nicht der Praxis dienen und daher nicht oder kaum umsetzbar sind und nur selten zum gewünschten Ergebnis führen. Das liegt oft an fehlendem stichhaltigen Wissen oder unterentwickelten sozialen Fähigkeiten. Ohne ein gewisses Maß an *Know-how* – einfach zu wissen, wovon man redet – ist es unmöglich, bestimmte Probleme zu verstehen, geschweige denn, angemessen zu handeln und entsprechend zu reagieren. Es stellt sich oft heraus, dass von sich überzeugte Manager bzw. Führungskräfte unzureichende Grundkenntnisse und wenig soziale Fähigkeiten besitzen.

Der Beitrag, den die Wissenschaft vielleicht unbeabsichtigt und unbewusst liefert, ist ein relativ einseitiges, bruchstückhaftes und inkohärentes Bild. Die Praxis wird aus unterschiedlichen Aggregationsebenen, unter verschiedenen Paradigmen und Perspektiven untersucht. Statt sich gegenseitig zu ergänzen und zu bereichern, gibt es anhaltende Gegensätze, wie jenen zwischen den Methoden der Anthropologie und Psychologie. Es wurden Jahre investiert, um Methoden, Techniken und Theorien aufzubauen. Sie mögen unterschiedlich aussehen, aber sie wurden ohne Kreativität entwickelt. Das passiert, um die Welt der wissenschaftlichen Institutionen aufrecht zu erhalten; Produktion ohne Innovation, basierend auf Eigeninteresse und Status. Folglich verschlechtert sich das Kompetenz-Niveau. Der Wissenschaftler forscht und analysiert innerhalb seiner eigenen zwar reichen, aber auch begrenzten Forschungsgemeinschaft. Die Erfahrung zeigt, dass die Forschung einen begrenzten Beitrag leistet, sei es, weil sie von durchschnittlichen Managern bzw. Führungskräften nicht verstanden wird oder weil sie keinen Bezug zur Praxis hat. Der von sich selbst überzeugte Akademiker zeigt kaum Anzeichen dafür, dass er die Praxis wirklich versteht und ergründet.

Es ist wünschenswert, für Praxis und Theorie, dass sie sich ergänzen, so dass mehr Verständnis dafür entsteht, was der Manager, die Führungskraft und/oder der Wissenschaftler für Bedürfnisse hat und was er jeweils erfassen kann. Beispielsweise gibt es unter anderem durch Action Learning, Interventionsmethoden, *reflection-in-action* und *reflection-on-action* verzweifelte Versuche, um Einzelpersonen und Organisationen zu entwickeln, wodurch beobachtbare (Verhaltens-)Veränderung herbeigeführt werden sollen. Veränderung ist schwierig, da sie oftmals in die Identität von Personen und/oder Organisationen eingreift. Letztlich sind (individuelle) Eigenschaften wie Angst, Arroganz, Engstirnigkeit, Motivation, Ego, Eigeninteresse, Eigenwille, Status und Sicherheit entscheidende und ausschlaggebende Faktoren. Ohne die notwendige Selbsterkenntnis neigen Menschen dazu, überheblich zu sein, anstatt intrinsisch motiviert, um verschiedene Ebenen des Lernens zu entwickeln: Denkweisen, Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten, *Know-how* und Fähigkeiten.

Den durchschnittlichen Managern, Führungskräften und Wissenschaftlern fehlt einfach ein vollständiges und ausgewogenes Set an Standards und Werten sowie das Interesse und die Fähigkeiten, um diese tatsächlich zu lernen. Eine solide moralische Erziehung und das Durchlaufen einer gut durchdachten und fundierten Ausbildung sind unerlässlich. Hier erfüllen Trainer, Eltern, die Regierung und Lehrer eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Vermittlung und Entwicklung von Grundlagenwissen und das Erlernen von moralischen und sozialen Fähigkeiten. Ein neugieriger Geist, der intrinsisch motiviert ist und auf Leistung, Einfühlungsvermögen, Gruppeninteresse, Integrität, Loyalität, Respekt und Offenheit basiert sowie sich auf die Entwicklung von Inhalten und moralischen und sozialen Fähigkeiten konzentriert, muss erst entwickelt werden. Konstruktive Kritik und sich

Erfolgreiche (Organisations-)Veränderung: Kunst oder Wissenschaft?

gegenseitig auf "zweifelhaftes" Verhalten aufmerksam machen, auf (sprachliche) Unrichtigkeit und das Fehlen von Wissen und/oder Fähigkeiten, das sollte die Grundlage für die Fähigkeit und Bereitschaft sein, voneinander zu lernen. Vermeiden von Dialog und Diskussion scheint der einfachste Weg zu sein, aber das führt letztlich zur Erosion der Qualität und zu einem Leistungsniveau, das nicht mehr wettbewerbsfähig ist. Anstatt uns gegenseitig zu stärken, werden wir uns gegenseitig schwächen, und wir werden immer kompetenter darin, inkompetent zu sein.

Effektive (organisatorische) Veränderung; ist es nun eine Kunst oder eine Wissenschaft? Die Kunst für Manager, Führungskräfte und Wissenschaftler ist, ihr Ego, ihr Verhalten und ihre Position kritisch zu bewerten und anzupassen, indem sie Demut zeigen und sich verpflichten, die wissenschaftlichen Grundlagen der Praxis verstehen zu wollen und indem sie die Ansichten, Normen und Werte der anderen respektieren. Das Ziel ist es, einen neugierigen Geist in sich selbst und anderen zu fördern und zu entwickeln. Die Komplexität der (organisatorischen) Veränderung liegt nicht so sehr im besonderen wirtschaftlichen und organisatorischen Kontext, sondern vielmehr in den Möglichkeiten des Einzelnen, hinsichtlich Fähigkeiten und Bereitschaft, "gesunde" Normen und Werte zu entwickeln und das entsprechende respektvolle Verhalten; wirksame (organisatorische) Veränderung als Kunst und Wissenschaft in Einem.

Marcel Probst studierte Wirtschaftswissenschaften und Sozialwissenschaften, absolvierte das Aufbaustudium Intervention-Management und Change Management und promovierte über das Thema "*Sense making during a Complete Process of Revitalization in a Complex Context*". Als Berater und Interim Manager war und ist er weltweit für verschiedene komplexe Umstrukturierungen verantwortlich. Er ist Inhaber und Gründer von Empee Interim Management BV in Amsterdam. Unter der Marke All2Change® erbringt er eine Vielzahl von Dienstleistungen im Bereich organisatorischer Veränderungen, wie zum Beispiel Beratung, Coaching, Planungsbesprechungen und Interim Management. Darüber hinaus ist er CEO und Gesellschafter der CE Repair Services Group BV in den Niederlanden und ist als Gastdozent tätig.

