

# Warum die Veränderung der Veränderung jetzt wichtig ist

## Live-Mitschnitt einer Diskussion in der Redaktion

**Martin Eppler:** Warum muss sich die Art und Weise verändern, wie sich Organisationen verändern? Warum glauben wir, dass das Change Management eine Zukunft hat, die sich von der Gegenwart deutlich unterscheidet? Was hat sich aus Eurer Sicht verändert?

**Brigitte Winkler:** Viele Menschen in Organisationen assoziieren nichts Positives mehr, wenn es um Veränderung geht. Sie haben einfach zu oft erlebt, dass die Maßnahmen einen Stellen- und Personalabbau zur Folge hatten, dass sie zu Arbeitsverdichtung oder insgesamt zur Verschlechterung der Arbeitsbedingungen oder zu einer Einengung von Handlungsspielräumen führten. Meiner Erfahrung nach kommt es immer seltener vor, dass Veränderungsinitiativen wirklich weit nach vorne gerichtet sind und z.B. auf gesundes Wachstum, Nachhaltigkeit, die mutige Eroberung neuer Märkte oder insgesamt auf die Potenziale der Organisation fokussieren. Auch wenn viele Mitarbeiter die Notwendigkeit von Veränderungen durchaus verstehen, gelingt es den Firmen immer seltener, die Initiierung von Veränderungsmaßnahmen positiv zu besetzen.

**Martin Eppler:** Also eine Neuorientierung in Richtung positiv besetzter Veränderung?

**Brigitte Winkler:** Ja, viele partizipative Methoden der Organisationsentwicklung kommen aus der Human Relations-Bewegung. Sie wurden mit der Intention entwickelt, industrielle Arbeitsbedingungen humaner zu gestalten: Mit partizipativen Methoden sollte die Organisation im Dialog weiter entwickelt werden. Die Methoden wurden jedoch immer häufiger auch bei Veränderungszielen angewendet, mit denen die Mitarbeiter vor allem Negatives konnotierten. Viele fühlen sich zunehmend manipuliert. Sie empfinden Workshops, Dialog- und Großgruppenveranstaltungen als inszenierte Foren der Scheinbeteili-

gung. Das verstärkt die Skepsis gegenüber den anstehenden Veränderungsmaßnahmen deutlich.

**Caspar Fröhlich:** Was mir auffällt, ist diese zunehmende Pseudoeinbindung. Wir haben jetzt gelernt, dass wir Leute einbinden, sie «ins Boot holen» müssen, wie es Neu-Deutsch heißt. Mir ist aufgefallen, dass es aber immer wieder Bereiche gibt, wo eine solche Einbindung überhaupt nicht sinnvoll ist, aus Zeit- oder anderen Gründen. Im Zweifel tut man dann aber trotzdem so, als würde man die Leute in den Prozess einbeziehen. Das ist die Doppelbotschaft, die Zweifachdeutung, die bei den Menschen nicht gut ankommt, weil sie genau spüren, dass sie eigentlich gar nicht eingebunden sind, trotzdem aber so getan wird, als sei dies der Fall. Das ist ein großer Teil der Frustration in vielen Change Projekten die im Moment laufen – aus welchen Gründen auch immer.

**Martin Eppler:** Sollte man im Change denn nicht stärker auf die Grenzen der Partizipation hinweisen?

**Caspar Fröhlich:** Ja, es muss klar sein, wo Partizipation möglich ist und wo auch nicht. Wo, ich übertreibe jetzt bewusst, diktatorisch oder eben top down, gemäß der Weisungsmöglichkeiten interveniert werden muss. Führungskräfte sind oft zu vorsichtig, fast scheu, das deutlich zu machen.

**Katharina Rockinger:** Ich habe manchmal den Eindruck, dass diese Pseudo-Involvierung aus einer gewissen Naivität heraus entsteht. Der Manager denkt: Ich bin jetzt für einen Change-Prozess verantwortlich, habe mich damit ausführlich befasst und ich weiss ja nun, dass auch soziale Faktoren essentiell sind, daher binde ich die Mitarbeiter ein. Und dann gibt es Verwunderung, warum das Ganze nicht so funktioniert wie geplant. D.h., es wird mit gutem Willen ans Werk gegangen, aber es be-

steht kein tieferes Verständnis dafür, was so eine Veränderung für den Einzelnen wirklich bedeutet, und dass man so einen Prozess professionell und umfassend handhaben muss. Das ist Change-Naivität.

**Heiko Roehl:** Change-Naivität – ein genialer Ausdruck. Meiner Beobachtung nach liegt ein zentraler Missstand gegenwärtig in der Frage der Verantwortungsübernahme für den Wandel und die Steuerung zukunftsorientierter Veränderung in der Organisation. Die Umfelder der Organisation erzwingen mit steigendem Druck Veränderungen. Firmen fangen aber häufig erst dann an, fundamental anders über ihre eigene Konstitution nachzudenken, wenn der Druck aus Markt, Gesellschaft oder aus anderen Bereichen unerträglich wird. Der Impuls für fundamentalen Wandel kommt nur in den seltensten Fällen aus der Innenwelt der Organisation, deshalb muss es irgendwo zwischen der Wahrnehmung der Veränderungsnotwendigkeit und dem Veränderungsprozess selbst einen Moment geben, an dem sich die Organisation die Veränderungsnotwendigkeit verantwortlich zu eigen macht. Und genau das fehlt häufig: Verantwortung für die Veränderung wird wie eine heiße Kartoffel in der Geschäftsführung herumgereicht, oder die Firmen holen sich Consultants, die ihnen – vermeintlich – ein gutes Stück Verantwortung für den Veränderungsprozess abnehmen. So kann es kommen, dass der Wandel dann von außen induziert und gesteuert wird. Die Folge ist, dass die Organisation in ihrer Fähigkeit, Wandel aus der eigenen Kraft heraus gestaltend anzugehen, nicht gewinnt. So scheitert die Übersetzung der Zukunftsbilder in die organisationale Konstitution.

**Martin Eppler:** Eure Diagnose fällt ja ziemlich frustrierend aus: Das Change Management ist zu kurzfristig, zu pseudosozial, zu naiv, zu negativ belegt und zu verantwortungslos. Wenn wir jetzt den Blick in die Zukunft richten: Gibt es Ansatzpunkte für ein neues Change Management? Welche Hoffnungen verbindet ihr damit? Wo seht ihr heute schon positive Anzeichen, dass sich Change Management in die richtige Richtung bewegt? Wo sind die Praktiken, die Mut machen?

**Brigitte Winkler:** Außerhalb von Organisationen macht mir im Moment die gesellschaftliche Entwicklung in Richtung von mehr Bürgerbeteiligung viel Mut. Der Einsatz von Change Management-Methoden, die auf Information, Einbindung, Transparenz und Dialog ausgerichtet sind, ermöglichen mehr politische Entscheidungsfindung. Für mich ist es wichtig, dass über die Etablierung von moderierten Beteiligungsstrukturen die verschiedenen Bürgergruppierungen nicht nur gehört werden, sondern dass sie dem mündigen Bürger auch wirklich ein unmittelbares Votum bei der Entscheidungsfindung geben. Und da finde ich, unterscheiden sich derzeit organisationale von gesellschaftlichen Wandelstrukturen deutlich: Der gesell-

schaftliche Trend geht dahin, die Entscheidungsmacht stärker von der Politik zu den Menschen zu verlagern, also Personen, die mit den Veränderungen umgehen müssen, unmittelbarer mitentscheiden zu lassen – wir sehen das gerade an der steigenden Anzahl von Bürgerentscheiden.

**Martin Eppler:** An was für Beispiele denkst du, Stuttgart 21?

**Brigitte Winkler:** Zum Beispiel. Das Bürgerbegehren zum Projekt Stuttgart 21 wurde zwar in 2007 vom Gemeinderat abgelehnt und es fand damals kein Bürgerentscheid statt. Die Demonstrationen und auch das Schlichtungsverfahren in 2010 zeigten jedoch, mit welchem Nachdruck eine breite Bevölkerungsschicht einfordern kann, dass Fakten und Argumente in den politischen Diskurs eingebracht und gehört werden können. Da geht es auch um die Entwicklung alternativer Lösungsszenarien. Im Gemeinwesen setzt sich gegenwärtig bei vielen BürgermeisterInnen die Erkenntnis durch, dass sie eine breite Meinungsbildung zulassen und wirklich ernst nehmen müssen und dass es nun darauf ankommt, Minoritäten- und Majoritätenstrukturen zu verstehen, um zu besseren und von vielen mitgetragenen Entscheidungen zu kommen. Das bedeutet dann auch Dinge nicht zu tun, die bei einer breiten Bürgerschaft nicht durchzusetzen sind. Dialogforen und Beteiligungsstrukturen zu etablieren erfordert jedoch Zeit. Das ist alles in allem keineswegs trivial.

**Martin Eppler:** Können die Unternehmen davon etwas lernen?

**Brigitte Winkler:** Nur begrenzt, weil die Entscheidungsstrukturen in Organisationen im Wesentlichen Top-Down definiert sind. Die Menschen in Organisationen werden in alle Aktivitäten, die nötig sind, um Veränderungsprozesse umzusetzen, voll involviert, aber sie haben wenig Entscheidungsmacht – das ist oft auch für Mitarbeiter frustrierend. Wir alle setzen lieber Dinge um, die wir selbst mitentschieden haben oder für die wir uns guten Gewissens entscheiden können. Dinge, die wir für sinnvoll halten und denen wir positive Effekte zuschreiben.

**Caspar Fröhlich:** Ich glaube, es entstehen im Moment aus diesen zunehmenden Bürgerbeteiligung-Erfahrungen (in der Schweiz würde man von direkter Demokratie sprechen) Anspruchshaltungen und Erwartungen der beteiligten Personen, die sich als mündige Teilnehmer von Institutionen verstehen, gewisse Dinge auch einbringen zu können: Ich muss mich nicht immer durchsetzen, aber ich muss gehört werden, ich muss spüren, dass meine Sicht der Dinge ebenso wie andere Sichtweisen Platz haben und wertgeschätzt werden und für die Gesamtentwicklung der Organisation wichtig sind.

**Martin Eppler:** Im Moment sind ja eine ganze Reihe von Tools en vogue, die ja genau das leisten sollen: World Café, Real Time Strategic Change, Apprecative Inquiry, Open Space und viele andere. Nicht dass die alle neu wären, einige gibt es ja bereits seit über 30 Jahren. Aber ich frage mich, ob sie heute einen echten Beitrag zur Involvierung der Mitarbeiter leisten, oder ob sie nur wieder der Pseudo-Involvierung dienen. Wie kann es gelingen, dass der Input der Leute wirklich einen Einfluss hat auf die Vorhaben?

**Heiko Roehl:** Die grundlegende Frage für mich ist dabei: Gelingt es eigentlich dem kollektiven Akteur Organisation, sich irritieren zu lassen von den Individuen, von den Stakeholdern, von dem, was sonst eigentlich nur Geräusch ist für die Organisation? Wie kann eine Firma zukunftsorientiert Geräusche zu Signalen machen? Zum Beispiel: Siemens, dort wurde ein Nachhaltigkeitsvorstand installiert und man zieht sich aus der Atomtechnologie zurück. Die negative Seite des Beispiels ist aber, dass Siemens da eindeutig kriseninduziert vorgegangen ist, man versucht mit diesen Schachzügen sicher auch, die Glaubwürdigkeitsverluste bei den Stakeholdern der letzten 10 Jahre wettzumachen. Die Frage bleibt also: Gelingt es der Organisation tatsächlich, das relevante Signal der Stakeholder bereits dann aufzunehmen und in verantwortliches Wirtschaften umzumünzen, wenn von einer Krise noch nichts zu spüren ist? Das ist eine Frage, die viele Organisationen nicht beantworten können, weil sie zu einer Zeit entstanden sind, in der diese Stakeholder eine untergeordnete Rolle spielten. Eine Zeit anderen Wirtschaftens.

**Martin Eppler:** Das Change Management wird also in Zukunft auf die Involvierung verschiedener Interessensgruppen ein ganz anderes Gewicht legen müssen?

**Heiko Roehl:** Ja, damit wird die Organisationsentwicklung letztlich auch unternehmerischer, weil die strikte Trennung vom prozessbegleitenden, inhaltlich abstinenter Organisationsentwicklung und dem strategisch aufgeladenen Consulting nicht mehr aufrecht zu erhalten ist. Wir müssen, wir können keine strategisch abstinenter Prozessberatungen machen, ohne der Organisation zu zeigen, wo sie strategisch/unternehmerisch/inhaltlich hinschauen muss, welche Märkte sie anders verstehen muss, und welche Stakeholder sie involvieren muss. Die Frage nach der Trennung oder Nicht-Trennung von Prozessbegleitungs- und «Fachberatungsarbeit» ist von gestern. Aus meiner Sicht können wir dieses Thema ad acta legen.

**Martin Eppler:** Was ist eigentlich eure Hoffnung bezüglich der Rolle von Beratern in dieser Art des Change Managements, die mehr auf die Gesamtkonstellation schaut? Wie müssten die sich neu definieren?

**Heiko Roehl:** Insgesamt gesehen substituieren Organisationsberater aus meiner Sicht noch immer zu häufig Veränderungskapazität, statt sie zu stärken. Sie befähigen zu wenig und machen zu viel. Sie lassen die Tools nicht beim Kunden und beschäftigen sich zu wenig mit der Frage, wie beim Kunden echte organisationale Lernfähigkeit einzubauen ist, in die Strukturen und Identitäten der Organisationen. Wenn der Berater erst für die Veränderung verantwortlich ist, dann ist es zu spät. Da lob ich mir den alten Systemikerspruch: Never work harder than the client...

**Martin Eppler:** Du möchtest, dass die Berater sich überflüssig machen.

**Heiko Roehl:** Exakt.

**Martin Eppler:** Da verlangst du viel, nicht? Dass sie sich selbst kannibalisieren?

**Heiko Roehl:** Ich glaube, dass sie nur so nachhaltig erfolgreich sein können.

**Caspar Fröhlich:** Was mich zunehmend irritiert sind diese gebetsmühlenartig wiederholten Aussagen – ja, auch bei uns in der ZOE – dass Change-Projekte zu 60–70 Prozent scheitern. Das wird wie ein Mantra ausgebreitet und ich bin mir nicht mehr so sicher, ob das tatsächlich auch so ist. Würden Veränderungsprojekte derart systematisch unerfolgreich sein, dann würden sie mit der Zeit schlicht nicht mehr eingesetzt. Um auf Deine Frage zurückzukommen, Martin: Hoffnung habe ich bezüglich des deutlich steigenden Change Management Know-Hows von Führungskräften. Da hat sich in den vergangenen 20 Jahren einiges getan. Führungskräften ist zunehmend klar, dass Change ein jedem Projekt inhärenter Aspekt ist und lagern diese Themen nicht mehr so automatisch an Externe aus. Die einen fühlen sich wohl mit diesem Fakt, die anderen weniger...

**Martin Eppler:** ...dass Change Management einfach dazugehört zur Qualifikation einer Führungskraft und, dass es nicht etwas ist, was man einfach an einen Consultant delegiert? Deshalb muss ein Berater auch befähigen und unterstützen. Gibt es noch etwas?

**Caspar Fröhlich:** Ich übertreibe jetzt ein bisschen – und vielleicht habe ich auch einen hohen Anspruch: Das bedeutet natürlich für die Beraterszene, dass man doch etwas mehr leisten muss als die Basics. Das ist jetzt nicht despektierlich gemeint.

**Heiko Roehl:** Die Frage, mit welcher Haltung der Berater der Organisation begegnet, ist für mich essenziell. Ich erlebe viele Berater, die mit einer grundlegend abwertenden Haltung in die

Organisation gehen und vor allem Defizit-orientiert auf die Organisation schauen: Was klappt hier nicht? Wo sind die Probleme, wo die Katastrophen? Wo weiss das Unternehmen noch nicht einmal selbst, wie schlecht es steht? So wird über eine ausführliche Darstellung auch der strategischen, marktlichen und kaufmännischen Defizite der Firma die eigene Eignung legitimiert. Ich glaube, es ist an der Zeit, dass Berater eben in dieser stärkenden Enabling-Funktion agieren, also in einer Haltung auf die Organisation zugehen, die geprägt ist durch die grundlegende Überzeugung, dass die Antworten auf die überlebenskritischen Fragen alle längst vorhanden sind in der Organisation.

**Brigitte Winkler:** Guter Punkt. Berater werden häufig vom Top-Management engagiert, um von ihr definierte Ziele zu erreichen. Diese Offenheit auf das gesamte System zu schauen, wird sehr stark von der Auftraggebersicht beeinflusst. Je nachdem, wie gut der Auftraggeber in der Lage ist, ein Projekt und dessen Effekte mehrschichtig zu betrachten, also neben den eigenen Interessen auch aus anderen Perspektiven auf das Projekt zu schauen, wird das die Vorgehensarchitektur beeinflussen. Möglicherweise bleiben jedoch schon zu Beginn einige Kanäle des Zugangs verschlossen, die wichtig wären, um ein Projekt vielschichtiger und nachhaltiger angehen zu können. Berater werden in der Regel nicht von denjenigen engagiert, die in ihren Verantwortlichkeiten Experten darstellen, wie z.B. fachkundige verantwortliche Mitarbeiter oder Führungskräfte. Berater werden nach der Erfüllung der vorher durch das Management gesteckten Ziele beurteilt. Damit entsteht schon automatisch eine größere Nähe zwischen Beratern und Top-Management als zwischen Beratern und Führungskräften und Mitarbeitern aus Hierarchieebenen, die weiter unten angesiedelt sind.

**Martin Eppler:** Lösen wir uns einmal für ein paar Minuten von dem aktuellen Kontext und denken mal von der Zukunft her. Wenn wir jetzt einen Sprung machen ins Jahr 2025: Was glaubt ihr, hat sich dann fundamental geändert in der Art und Weise, wie wir Organisationen entwickeln, wie Wandel gemangelt wird? Denkt beispielsweise an die Generation Y, die dann die Hosen anhat und sagt, wo es lang geht. Oder an die Entwicklung der Kommunikationstechnologien, an die Professionalisierung, die Caspar angesprochen hat: Wo denkt ihr geht die Reise hin?

**Brigitte Winkler:** Jetzt schon beobachtbar ist der Trend, dass der Einsatz von sozialen und kommunikativen Techniken weiter zunehmen wird. Schüler und Studenten sind es schon jetzt aufgrund ihrer bisherigen Sozialisation gewohnt, in ihren Ansichten anders ernst genommen und an Entscheidungen und Prozessen beteiligt zu werden. Sie sind es auch gewohnt, sich

mit anderen im Dialog auseinanderzusetzen und Verantwortung für Themen ihrer jeweiligen Organisationen zu übernehmen, die z.B. mit der Entwicklung ihrer Schule zu tun haben oder in denen sie einen aktiven Beitrag zur Verbesserung ihres Unterrichts oder ihre Lernumgebung leisten.

**Martin Eppler:** Die Generation Y hat diesen Anspruch noch viel stärker als wir, die Generation X, und sie wird bei Pseudobeteiligung schlicht aussteigen.

**Caspar Fröhlich:** Diese Generation durchschaut Pseudohaltungen besser und die handelt viel nüchterner. Diese freiheitliche Handlungsorientierung gemäß der eigenen, genuinen Bedürfnisstrukturen macht vielleicht einen der Unterschiede zu älteren Generationen aus.

**Brigitte Winkler:** Ich denke aber auch, dass in dieser Gruppe der Anspruch auf Kontrolle geringer ist. Da man schon in vielen Prozessen mitgewirkt hat, die nicht von oben herab bestimmt wurden, ist eine größere Flexibilität und Unsicherheitstoleranz da, auch mal eine Lösung mitzugehen, bei der nicht ganz absehbar ist, zu welchem genauen Ergebnis diese führt. Wichtig für diese Generation ist, dass der Prozess an sich interessant gestaltet ist, Spaß macht und die Möglichkeit bietet zu lernen oder interessante Menschen kennen zu lernen. Ist das gegeben, dann wird nicht erwartet, dass alles von vornherein ganz zielorientiert und klar festgelegt sein muss.

**Martin Eppler:** Ich gebe dir da recht, Brigitte, ich glaube auch, dass diese Entwicklungs- und Veränderungsprozesse weniger zentral gesteuert werden, sondern mehr selbst organisiert, dass das aber bedeutet, dass viel mehr Mechanismen da sind, die Transparenz schaffen. Ich glaube, das funktioniert nur, wenn man z.B. mit Visualisierung arbeitet, wenn man sehr schnell allen sichtbar machen kann, was gelaufen ist. Für jeden schnell einsehbar ist, was sich verändert hat seit dem letzten Mal, weil diese Kontrollfunktion natürlich auch ein Koordinationselement hat. Wenn das wegfällt, dann braucht es Mechanismen, die den Leuten helfen, schnell zu sehen, was sich verändert und was andere machen. Ich glaube, dass die Tools dann wirklich auch mehr leisten müssen, ohne dass sie zusätzlich Komplexität aufbauen. Ich denke, was auch im Jahr 2025 noch stärker sein wird als heute, ist diese Informationsflut, weil wir parallel in sehr unterschiedlichen Veränderungsprojekten sein werden. Ich glaube zwar, dass die Generation Y mit dem besser umgehen kann, als wir, aber dass sie dafür auch gute Tools wie z.B. Visualisierung, digitale Kommunikationstools etc. brauchen wird.

**Caspar Fröhlich:** Ich denke, was wir sehen werden ist Folgendes: Früher war das Ziel, in den Projekten eine gemeinsame

Vision zu entwickeln, ein gemeinsam geteiltes Verständnis über das Ziel des Vorhabens. Ich denke, wir werden ein Zeitalter erleben, wo das nicht mehr eigentlich das primäre Ziel von Change Management ist. Wir werden im Change Management lernen müssen, mit anderen, abweichenden Meinungen, Haltungen, Emotionen, umzugehen, auch wenn sie nicht die eigenen sind. Wir gehen vielleicht sogar noch einen Schritt weiter, dass wir diese Interaktion zwischen verschiedenen Meinungen und Haltungen als Teil der Bereicherung der Organisation sehen, resp. wie als Teil davon, wie wir uns weiter entwickeln können.

**Martin Eppler:** Es braucht nicht mehr die Konvergenz, die wir jetzt anstreben.

**Caspar Fröhlich:** Genau. Wir werden die Einheitlichkeit von Visionen und Entscheidungen kritischer sehen. Wir werden toleranter für andere Haltungen und Meinungen, weil wir auch emotional verstehen, dass diese Positionen im Grunde positive Aspekte sind und für das Gesamtsystem notwendige Qualitäten einbringen. Das ist das, was sich in globalisierten Unternehmen heute schon zeigt mit dem Thema Diversität, das in der Praxis ja oft noch nicht die nötige Tiefe erreicht hat. Wir können auf globaler, gesellschaftlicher Ebene eine ähnliche Entwicklung angehen, wenn es um den Umgang mit anderen Religionen, Ethnien und Kulturen geht.

**Martin Eppler:** ...ohne dass man die Orientierung verliert, das ist dann die Schattenseite. Dann wird es beliebig, die Orientierung wird schwieriger.

**Heiko Roehl:** Im Zuge dieser Heterogenisierung von Organisationen, die jetzt schon stattfindet, kommt es darauf an, wie das, was du beschreibst, produktiv in die Wertschöpfung eingebracht werden kann. Darin wird sich entscheiden, ob Veränderung wirklich gestaltend und zukunftsfähig erfolgt oder eben nicht. Die Zeiten, wo alles in der Organisation auf ein Idealmodell hin zentriert ist sind wohl vorbei. 2025: Organisationen sind und haben sich fundamental verändert. Das Change Management wird zu einem integralen Bestandteil der Organisation der Zukunft. Diese eigenverantwortliche Veränderungsfähigkeit der Organisation als genuinen Teil der Gesamtwertschöpfung zu verstehen, wird zur Grundvoraussetzung. Dann kommt man in eine andere Welt, in der eben auch mehr zugelassen werden kann von außerhalb. Das Thema «Interorganisationales Lernen» wird damit wichtiger: Organisationen werden zukünftig viel mehr voneinander lernen müssen im Umgang mit diesen turbulenten und heterogenen Umfeldern. Ich glaube, dass Organisationen von der Konstitution her elastischer werden – das betrifft die Prozessfrage. Und sie werden flüchtiger: Temporärer Organisationseinheiten werden je nach

Marktlage rasch auf- und wieder abgebaut. Der Mut zum Aufhören wird wichtiger. Und weiter: Organisationen werden kontextsensitiver sein, sie werden Multi-Stakeholder Kontexte besser verstehen. Dazu braucht es eine andere Qualität von intraorganisationaler Konversation. Damit wird die Kernqualität von Dialogen zukünftig wichtiger: Das eigene Urteil einen Moment lang zu suspendieren, bis das Fremde Eingang finden kann in das eigene Bild. Heute wirst du im Unternehmen belohnt, wenn du eine Urteilsmaschine bist.

**Katharina Rockinger:** Ich könnte mir vorstellen, dass sich auch etwas verändert, wenn wir von der neuen Generation, Generation Y, als Empfänger von Veränderungsprozessen ausgehen. Change-Prozesse werden ganz anders erlebt, und es wird andere Arten von Widerständen geben, weil diese Generation es viel gewohnter ist, in einem sich permanent verändernden Umfeld aufgewachsen zu sein. Sie empfindet Veränderung entsprechend gar nicht als Störung ihrer Routine, sondern sieht sie als Teil des täglichen Lebens. Vielleicht erwartet sie auch ein gewisses Maß an Unruhe oder Innovation. Das heißt, dass sich Change Prozesse dann mit der Zeit verändern, weil sie automatisch mehr von der Basis her entwickelt werden. D.h., dass individuell mehr partizipiert und Veränderungen angestoßen werden und die Routine- oder Stabilitätserwartung geringer wird.

**Brigitte Winkler:** Ich möchte diesen Gedanken weiter aufgreifen. Wenn wir davon ausgehen, dass es für die Personen, die jünger sind als wir, wichtig ist, keine harte Grenzziehung zwischen Arbeits- und Privatleben zu machen, sondern eine Lebensform zu finden, in der diese Bestandteile integraler miteinander verbunden werden können, dann wird es für Organisationen auch wichtig nicht nur die «Arbeitskraft» zu sehen, sondern die Gesamtperson mit all ihren Facetten, Einbettungen, Bedürfnissen und Verpflichtungen.

Ich denke, dass die Bereitschaft der Generation Y, einem eng beschriebenen Arbeitsprozess die höchste Priorität im Leben einzuräumen, geringer sein wird als bei uns. Ich erlebe in meinen Coachingsitzungen, dass viele Führungskräfte sich mehr Freiheiten und Zeit für außerberufliche Aktivitäten wünschen. Die dort erworbenen Erfahrungen können auch positiv in das Unternehmen rückwirken.

Für diese Bedürfnisse muss die Firma zukünftig mehr Flexibilität und Toleranz mitbringen, sprich individuelle Arbeitsmodelle und eine moderne Führungs- und Zusammenarbeitskultur anbieten. Im Gegenzug entsteht dann auch bei den Mitarbeitern mehr Toleranz, für die Organisation, z.B. einen Veränderungsprozess und die damit verbundenen Einschränkungen und Mehrbelastungen mitzutragen.

**Martin Eppler:** Wie kann für euch ein zukunftsfähiges Change Management schon heute aussehen?

**Katharina Rockinger:** Ich denke grundsätzlich ist es natürlich leichter, die angesprochenen Punkte in kleinen oder jüngeren Unternehmen umzusetzen, da geht es ja heute bereits in einigen Firmen mehr oder weniger von selbst. Wer zukunftsfähiges Change Management heute schon vorbereiten will, der sollte sich junge, kreative Leute ins Boot holen und wirklich versuchen, deren Erwartungen zu verstehen. Und dann auch wirklich offen sein, die Ideen einfach einmal auszuprobieren. Es versuchen ja viele Unternehmen jetzt schon, z.B. beim Umgang mit den digitalen Medien, offener zu sein und Feedback von Mitarbeitern über digitale Medien gezielt einzuholen.

Mit der dabei entstehenden Transparenz wird heute aber noch sehr vorsichtig umgegangen, das zeigt sich zum Beispiel daran, wie wenig Feedback von Mitarbeitern über digitale Medien zugelassen wird. In dieser Hinsicht würde ich offener und flexibler werden und schauen, was tatsächlich passiert.

**Martin Eppler:** Ich glaube zwar nicht, dass die Zukunft des Change Management nur die Generation Y bedienen muss, auch wenn das Thema unser Gespräch dominiert hat. Wenn ich allerdings einen Punkt nennen sollte, der beim Umgang mit der Generation Y wichtig ist, dann wäre das Feedback. Das ist eine Generation, die sich intensiv daran gewöhnt hat, Feedback zu bekommen, z.B. auf ihren Facebook-Seiten. Change Management wird zukünftig höher getaktetes und authentisches Feedback liefern müssen. Langwierige Change-Vorhaben ohne Rückmeldung werden für diese Generation sehr, sehr schwer auszuhalten sein. Es gibt heute noch viele Führungskräfte, die sagen, dass wenn sie nichts sagen, alles in Ordnung ist. Von dieser Mentalität müssen wir wegkommen – konstruktives Feedback zu geben, regelmässig, in einer hohen Qualität, ist ein Lernprozess.

**Brigitte Winkler:** Ich denke, dass die inhaltliche Relevanz von Veränderungen gegeben sein muss, damit Veränderungsenergie entstehen kann. Bei manchen Veränderungsmaßnahmen, die ich in Unternehmen mitbekomme, wie z.B. Restrukturierungsprojekte, wird oftmals nicht genug deutlich, auf welche Weise sie wirklich Mehrwert stiften. Wenn das nicht im Alltag erlebbar ist, dann bedeutet Veränderung nur eine zusätzliche Belastung neben der Tagesarbeit. Manche Organisationen wären besser beraten, genau zu sondieren, welche Veränderungen dringend nötig sind und einen wirklichen Mehrwert schaffen, und welche nur aus organisationalem territorialen Anspruchsdenken mancher Führungskräfte entspringen. Die essentiell wichtigen Veränderungen sollten dafür konsequent und nachhaltig umgesetzt werden. Oftmals widersprechen sich auch die Ziele verschiedener Veränderungsprojekte, die gleichzeitig in einer Organisation laufen. Diese Zielkonflikte müssen thematisiert und kommuniziert werden, damit ein produktiver Umgang damit gefunden werden kann. Die Häufigkeit von Veränderungsinitiativen sollte aus meiner Sicht gut dosiert wer-

den und es ist wichtig, die spürbaren Effekte einer erfolgreichen Implementierung anschaulich zu visualisieren. Wenn das Gefühl entsteht, permanent in Veränderungsprozessen zu stecken, ohne je das „Licht am Ende des Tunnels“ zu sehen, so produziert das Demotivation.

**Heiko Roehl:** Für die organisationale Ebene ist es wichtig, dass diese Balance von Stabilität und Veränderung nochmals anders kalibriert wird. Ich glaube, was notwendig werden wird, um die Regeln des Spiels zu ändern, die die Organisation bestimmen, ist doch das Bewusstsein, dass man sich doch viel permanenter von bestimmten Grundannahmen verabschieden muss. Auch wenn dabei die eine oder andere heilige Kuh geschlachtet werden muss. Ich denke an heilige Kühe wie Incentivierungs-Programme, die notwendigerweise immer die belohnen, die am längsten dabei sind. Ich denke an heilige Kühe wie Zeiterfassungssysteme. Wie Produkte, für die es schon lange keinen Markt mehr gibt, die jedoch immer weiter produziert werden, weil die Menschen, die sich diese Produkte ausgedacht haben, sich für unersetzlich halten. Ich denke an heilige Kühe wie Fuhrparkprivilegien, Statussymbole und die vielen merkwürdigen Eigenlogiken von Organisationen, die jedem auffallen, der neu hereinkommt, über die eine Diskussion aber bereits verunmöglicht wird, wenn die Leute nur zwei Monate da sind.

**Caspar Fröhlich:** Mir ist beim Nachdenken über das Change Management der Zukunft aufgefallen, dass ich mich eher frage, wie ich mir Organisationen in der Zukunft wünschen würde. Danach komme ich vielleicht nochmal zurück auf die ursprüngliche Frage. Man kann sich auf den Standpunkt stellen, dass wir zukünftig weniger arbeiten werden oder weniger Zeit in der Organisation verbringen. Meine These ist, dass wir wahrscheinlich so viel Zeit da drin verbringen, wie uns die Zeit da drin inspiriert und lebendig hält. Ich frage mich wie die Organisationen diesen Kriterien standhalten werden, wie sie die Lebendigkeit der Menschen erhöhen wollen, die darin arbeiten, wie sie diese inspirieren, ein lebendiges, freudvolles, gehaltvolles und tiefgründiges Leben zu führen. Ich glaube, da müssen wir als Menschen in Organisationen noch ganz anders zueinander in Beziehung treten. Enger, mehr Kontakt, gemeinschaftlicher. Organisationen sind eigentlich Gefäße, wo Menschen miteinander in Beziehung sind, obwohl auf der Sachebene natürlich etwas produziert wird. Der Beziehungsaspekt wird noch viel zentraler werden, als er heute schon ist.

**Martin Eppler:** Und der Change Manager ist ein Katalysator, um solche Beziehungen zu stärken, um sie zu festigen.

**Caspar Fröhlich:** Genau. Zum Beispiel zeigt sich das, wenn Change Manager nach den persönlichen Visionen von Men-

schen fragen. Wenn die Frage lautet, wie etwas verbunden sei mit der Vision eines Unternehmens oder wie man seine persönliche Vision da hineinbringen könne, dann löst das extrem viel aus. Ich glaube, dass das ganz wichtig ist, weil sich die Menschen dann über ihre persönliche Vision klar werden und auch sehen, ob das noch das richtige Umfeld ist, wo sie auch ihre Kraft einbringen können. Das hat halt so einen träumerischen Aspekt und es ist vielleicht fast etwas naiv, wenn ich das sage, aber ich glaube, wir müssen die Kraft des Träumens neu in Organisationen hineinbringen.

**Brigitte Winkler:** Das heißt, Visionen über bessere Produkte und nachhaltigeres unternehmerisches Wirken...

**Caspar Fröhlich:** Ja, Nachhaltigkeit.

**Heiko Roehl:** Mit dem Thema Nachhaltigkeit wird der Organisation die Sinnfrage gestellt: Warum existiert die Organisation, welches Versprechen macht sie welchem Stakeholder gegenüber? Organisationen beginnen gerade erst, diese Frage zu verstehen. Ich hoffe, dass in 20 Jahren niemand mehr im Topmanagement Chancen hat, wenn er zu dieser Frage nicht einen klugen Diskurs initiieren kann: Warum gibt es uns als Firma?

Was ist die Aufgabe hier? Warum gibt es jetzt einen Grund, uns zu verändern? Wie gehen wir gemeinsam in die Zukunft? Was heißt das für mich als Mensch? Dieser Metadiskurs zur Sinnstiftung der Organisation muss eine andere Qualität bekommen. Das sind übrigens Fragen, die ich auch zu den heiligen Kühen zählen würde. Mit dieser Frage «Worum geht es hier eigentlich?» landet man in den meisten Vorstandssitzungen im Abseits.

**Brigitte Winkler:** Diese Fragen müssen über die Organisationsgrenzen hinaus beantwortbar sein...

**Heiko Roehl:** Richtig. Etwa: Welcher Stakeholdergruppe verspreche ich eigentlich welchen Mehrwert?

**Martin Eppler:** Wir haben einen ziemlich anspruchsvollen Katalog von Anforderungen an das zukünftige Change Management artikuliert. Machen wir uns also auf den Weg in diese Zukunft. Und hoffen wir, dass unsere Zeitschrift für unsere Leserinnen und Leser ein wertvoller Begleiter auf diesem Weg sein wird.

Ich danke euch herzlich für das Gespräch.



Das ZOE-Redaktionsteam v.l.n.r.: Prof. Dr. Martin Eppler, Dr. Brigitte Winkler, Prof. Dr. Heiko Roehl, Katharina Rockinger und Caspar Fröhlich.