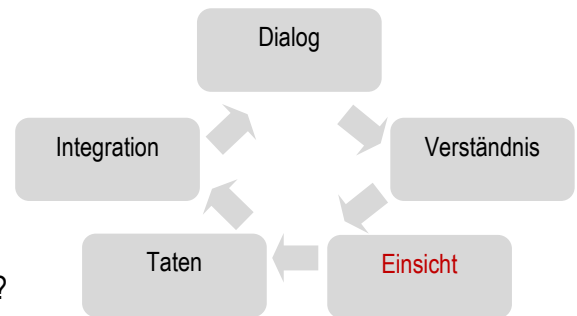


## promove letter 04/09

### Von der Abwehr zur Einsicht - die Kunst des Umdeutens in Veränderungsprozessen

Menschen verändern sich selten aus eigenem Antrieb. Erfolgreiche Veränderungsprozesse sind jedoch auf das Engagement der Menschen angewiesen. Aus der Organisationspsychologie wissen wir: Nur Einsicht führt zu Engagement. Wie ist Engagement in Zeiten steigender Unsicherheit zu erreichen? Wenn Mitarbeitende für sich erkennen, dass das Neue nicht mit ihren bestehenden Werten und Verhaltensweisen bricht, sondern sich mit dem eigenen Zukunftsverständnis vereinbaren lässt. Führungskräfte müssen also lernen, mit ihren Mitarbeitenden Bestehendes umzudeuten.



#### Ordnung zementiert Bestehendes

In der aktuellen Zeit schwindet das Vertrauen in Strukturen und mit ihm die Ordnung. Was einst gut war, gibt plötzlich keinen Halt mehr. Ordnung und Vertrauen tragen aber dazu bei, die Komplexität unseres Umfelds zu reduzieren. Mit Ordnung, dem Ergebnis und Ziel von Stabilität, erkaufen wir uns Sicherheit und Ruhe. Und mehr noch: Wir gewinnen an Freiheit. All die Ordnungsangelegenheiten, die Verhaltensweisen, die Normen und Regeln, die wir benutzen, sind dazu da, uns mehr Luft für die wirklich wichtigen Dinge im Leben zu verschaffen. Da ist es verständlich, dass Menschen dem vertrauen, was sie kennen, was sie also in der Vergangenheit als richtig erachtet haben und was ihnen persönliche Freiheit beschert hat. Krisensituationen zerstören nun diese Ordnung und führen dazu, dass Menschen ihre Reflexe walten lassen: Man will seine Freiheit schützen und tut automatisch das, was sich in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesen hat. Für ein Umdenken oder gar ein Hinterfragen des eigenen Verhaltens bleibt da keine Energie.

#### Change ist nicht planbar – Entwicklung schon

Menschen streben nach Ordnung und Sicherheit. Als Führungskräfte wiegen wir uns im Glauben, dass sich die Welt in einer vorherbestimmbaren Art und Weise entfalten wird. So planen wir auch Veränderungsprozesse. Pläne jedoch, sagen die amerikanischen Organisationsforscher Karl Weick und Kathleen Sutcliffe von der Universität Michigan, scheitern immer. Change lässt sich nicht planen. Experimente zeigen, dass Manager bereits ab einer Komplexität von vier Variablen mit ihren Prognosen hoffnungslos danebenliegen. Wie soll sich so menschliches Verhalten vorhersagen lassen? Weick und Sutcliffe haben Feuerwehreinheiten, Mannschaften auf Flugzeugträgern und Belegschaften in Atomkraftwerken untersucht. Die Zauberformel dieser Unternehmen, die permanent am Anschlag operieren und dennoch ihre interne Balance halten, lautet: *Achtsamkeit*. Erfolg stellt sich in solchen Systemen ein durch Menschen, die mit dem Unerwarteten rechnen, ein Gespür für Veränderungen haben, die improvisieren können und das Können ihrer Kollegen respektieren, egal, welchen Rang diese bekleiden. „Problem-Erspürer“, so die Forscher, seien selten Chefs, sondern Praktiker vor Ort. Diese Problem-Erspürer erwarten jederzeit eine dramatische Veränderung ihres Umfelds; sie sind auf Wandel sensibilisiert. Und das verunsichert sie nicht etwa, sondern gibt ihnen ein gutes Gefühl: Das Gefühl, Gefahrensituationen - das Ungewisse - zu beherrschen, das eigene Verhaltensspektrum jeder auch noch so heiklen Situation anpassen zu können. Könnte also ein funktionierendes Change Management damit beginnen, zuerst einen „souveränen Umgang mit Ungewissheit“ zu lernen, wie der Sozio-Ökonom Fritz Böhle meint?

#### Von der Homöostase zur Evolution

Karrieren verlaufen aufwärts – Gewinne müssen sich erhöhen: Unser gesamtes Denken orientiert sich im am „Immer mehr“. Das „Immer besser“ hat da wenig Platz. Immer mehr zu wollen, entspricht, um mit dem Worten von Paul Watzlawick zu sprechen, einer typischen *Homöostase*. Es ist, wie wenn wir versuchen, ein Auto im ersten Gang zu beschleunigen: Wir kommen über ein gewisses Tempo nicht hinaus, fahren aber trotzdem konstant weiter. Homöostase ist in sich ein Gleichgewicht erster Ordnung. Wenn wir allerdings ans Limit gehen, dann zeigen sich am System Verschleisserscheinungen: Burnouts, höherer Absentismus,



Kündigungen münden in sinkende Produktivität. Die Belastungen der Arbeitswelt sind hoch. Wie lassen sich die Verschleisserscheinungen minimieren? Wir könnten etwa einen anderen Gang einlegen, in ein Gleichgewicht zweiter Ordnung wechseln. Uns bliebe so Luft und Zeit zum Atmen. Diese Zeit können wir nutzen für Innovationen, um besser zu werden. Das ist *Evolution*. Während die Homöostase uns zwar erlaubt, uns *im* System zu verändern, erlaubt sie uns nicht, *am* System zu arbeiten. Hierzu ist Evolution nötig. Und Wandel erfolgt nur in der Evolution. Alles andere ist Selbstbetrug.

### **Von der Abwehr zur Einsicht : Umdeuten als Führungsaufgabe**

Die Abkehr von sichergeglaubten Werten bedarf eines Umdeutens von Bestehendem. Das beginnt damit, dass die Leute wissen, was sie wollen. Leider ist das relativ wenig der Fall. Den meisten Leuten passiert im Leben einiges, während sie relativ selten etwas entscheiden. Sie erwarten, dass ihr persönliches Gleichgewicht vom Umfeld geformt wird, anstatt sich selbst ins Gleichgewicht zu bringen. Menschen wehren sich instinktiv gegen ein gefühltes Ungleichgewicht – etwa dann, wenn Veränderungen von oben verordnet werden. Sie setzen dann ihre gesamte Energie dafür ein, wieder ins persönliche Gleichgewicht zu kommen. Die Gesamtenergie der Veränderung fliesst so nicht ins System, sondern ins Individuum. Der organisatorische Veränderungsprozess kommt zum Stillstand. Solange Menschen ihre Energie dafür aufwenden, sich *gegenüber* dem Wandel neu zu positionieren, anstatt sich *im Wandel* neu auszubalancieren, können sie systemische Veränderungen nicht mittragen. Für den Einzelnen geht also nicht darum, den Fokus gegen aussen zu richten, sondern in sich selbst hinein zu hören. Ein jeder Change Prozess beginnt also mit einer *persönlichen Standortbestimmung*, mit der die eigene Ordnung, das eigene Wertegerüst klar wird. Um Veränderung zu erreichen, müssen wir in uns eine neue Ordnung finden – und nicht die fremde Ordnung bekämpfen. Eine neue Ordnung also – eine eigene Identität. Veränderung braucht Identität und Umdeutung des Bestehenden. Eine Umdeutung kann prinzipiell auf drei Arten erfolgen:

- *Umdeuten des Standpunkts*  
Jemand erkennt eine andere Bedeutung einer Botschaft oder einer Situation. Fragen, die das Individuum in diese Richtung begleiten, sind etwa: Warum mache ich etwas so und nicht anders? Was habe ich zu gewinnen, wenn ich mich anders verhalte?
- *Umdeuten des Sinnes*  
Jemand erkennt eine Situation oder eine Charakteristik in einem anderen Zusammenhang oder Sinn. Geeignete Fragen hier sind etwa: Welche Vorteile entstehen durch diese Lösung für unsere Kunden? Wie bringt uns diese Lösung als Team weiter?
- *Umdeuten des Verhaltens*  
Jemand erkennt etwas Positives in einer Lücke, einem Problem oder einem ungeeigneten Verhalten. Nützliche Fragen hier können sein: Wie viel Energie möchte ich in Widerstand investieren? Wie viel in mein persönliches Fortkommen?

Eine Neuordnung der eigenen Wahrnehmung ist begründend für Wandel. Sie schafft Andockfähigkeit für Neues und Einsicht – die Basis für Engagement. Umdeutung ist also zentral für Veränderungsprozesse. Umdeutung braucht zwingend Aussensicht - die Unterstützung der Führungskräfte – und deren Fingerspitzengefühl. Der Versuch, das Gleichgewicht um jeden Preis zu erhalten, führt zum Gegenteil. Die Dynamik der Ordnung herzustellen, ist die ständig neu zu definierende Aufgabe aller Führungskräfte in Organisationen.

Wir freuen uns auf einen konstruktiven Austausch mit Ihnen.

promove TM

Dr. Viktor Beyfuss  
Partner

Bruno Gerber  
Partner

Marie-Theres Hofmann  
Partner

Dr. Michael Kres  
Partner

Der nächste promote letter erscheint am 01. September 2009.

Der nächste Management Circle findet am 09. September 2009 zwischen 17h00 und 19h00 in Zürich statt.

