

Systemisches Management

Change!

20 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung

von
Winfried Berner

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

Schäffer-Poeschel Stuttgart 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de
ISBN 978 3 7910 3368 6

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

SCHÄFFER

POESCHEL

Einführung

Weshalb Change Management?

Der zentrale Grund, weshalb Change Management in den letzten 30 Jahren immer mehr zum Thema wurde, war die Erkenntnis vieler Großunternehmen und ihrer Berater, dass sie ein Problem hatten: Viele brillante strategische Konzepte, für teures Geld entwickelt, brachten nicht den erwarteten Nutzen, sondern wurden entweder gar nicht umgesetzt oder ihre Implementierung versandete. Zuweilen richteten sie sogar Schaden an, weil die alten Systeme und Strukturen danach nicht mehr funktionierten, die neuen aber auch nicht.

Aber warum ist es eigentlich so schwierig geworden, Veränderungen zu implementieren? Was hat sich in den letzten 30 oder 50 Jahren so Grundlegendes geändert gegenüber jenen Hunderttausenden von Jahren, die die Menschheit ohne Change Management ausgekommen ist?

Vermutlich sind es vor allem drei Faktoren, die den Bedarf für eine professionelle Steuerung von Veränderungsprozessen geschaffen haben – und die fortbestehen und sich verstärken werden, solange sich die Lebensformen der Menschheit nicht grundlegend verändern:

- Erstens lebt und arbeitet heute ein wachsender Teil der Menschheit in ergebnisorientierten Großorganisationen: überwiegend in Wirtschaftsunternehmen, aber auch in Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen.
- Zweitens sind diese Großorganisationen nicht mehr, wie noch in den 1960er- und 1970er-Jahren, weitgehend statisch, als sie sich kaum schneller als im Takt des Generationenwechsels veränderten: Die Geschwindigkeit, in der sich Unternehmen heute verändern müssen, hat sich dramatisch beschleunigt.
- Drittens ist es immer weniger möglich, große Organisationen autoritär zu »regieren«. Zum einen sind die meisten Mitarbeiter und Führungskräfte heute nicht mehr bereit, sich nach dem Prinzip von Befehl und Gehorsam führen zu lassen, zum anderen ist angesichts der gewachsenen Komplexität keine Zentrale mehr in der Lage, das Handeln vor Ort im Detail zu steuern. Wir sind daher heute in ganz anderem Maße als in früheren Jahrhunderten auf das Mitdenken aller Ebenen angewiesen – und auf ihre Bereitschaft, dann auch im Sinne des Unternehmens »mitzuhandeln«.

Eine soziale Revolution

Das Leben und Arbeiten in großen Organisationen ist für uns so selbstverständlich geworden, dass wir uns kaum bewusst sind, welche neue Errungenschaft dies für die Menschheit ist. Noch vor 200 Jahren, also einer Zeitspanne, die entwicklungs geschichtlich kaum der Rede wert ist, arbeitete mehr als die Hälfte der zivilisierten Menschheit in der Landwirtschaft. Vor 300 Jahren waren es 90 Prozent, und ungefähr auf diesem Niveau lag der Anteil wohl seit Beginn der agrarischen Revolution vor etwa 10.000 Jahren. Nach dem Zweiten Weltkrieg fiel er auf unter 25 Prozent; heute arbeiten dort in Deutschland weniger als 3 Prozent der Be-

völkerung, mit weiter rückläufiger Tendenz. In anderen Industriestaaten hat diese Entwicklung teils etwas früher stattgefunden, etwa in Großbritannien, teils etwas später, etwa in Südeuropa. Doch die Tendenz ist dieselbe, und Unterschiede um ein paar Jahrzehnte sind in unserem Zusammenhang ohne Belang.

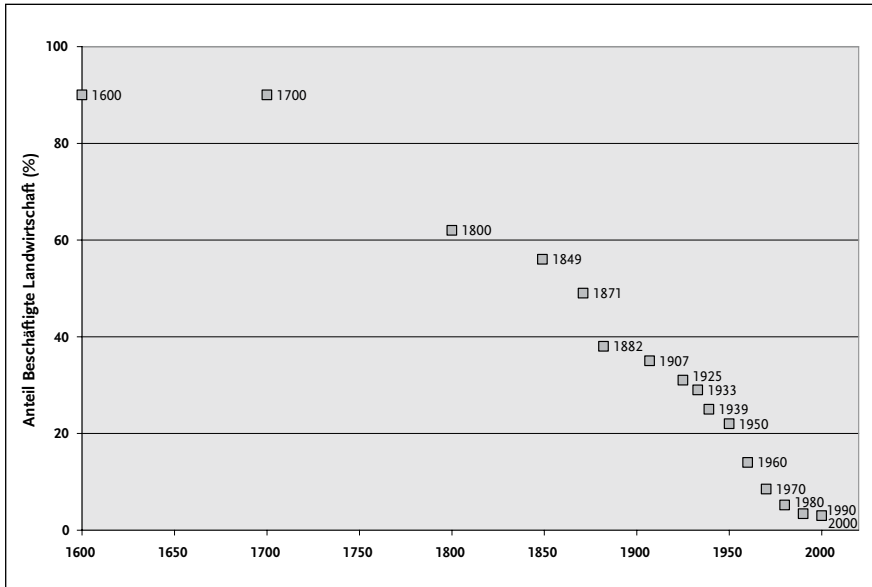


Abb. 1: Noch vor 300 Jahren arbeiteten 90 Prozent der Bevölkerung in der Landwirtschaft (Quelle: Ritschl, Albrecht: Wirtschaftsgeschichte, Internet-Publikation der HU Berlin)

Was das mit Change Management zu tun hat? Im selben Ausmaß, wie die Landwirtschaft zurückging, haben Wirtschaftsunternehmen an Bedeutung gewonnen und sich rasch zu immer größeren, oft auf mehrere Standorte und Länder verteilten Großstrukturen entwickelt. Diese Lebens- und Arbeitsform ist eine revolutionäre Neuerung für uns Menschen – und eine ebenso neuartige Herausforderung ist auch das Führen und Verändern solcher Organisationen. Auf diese Aufgabe hat uns die Entwicklungsgeschichte jedoch in keiner Weise vorbereitet. Auch jene 10 Prozent, die vor ein paar hundert Jahren *nicht* in der Landwirtschaft arbeiteten, waren ja keine Konzernmanager: Der Großteil von ihnen waren Händler, Soldaten, Handwerker, Nonnen und Mönche. Selbst ein durchschnittlicher Fürstehof oder ein Kloster war nicht größer als heute ein mittelständischer Betrieb – und vermutlich weitaus leichter zu führen, weil der Jahreslauf feststand, die zu erledigenden Aufgaben klar waren und jeder den Platz und die Rolle einnahm, die Gott (und seine Geburt) ihm zugewiesen hatte.

Zwar gab es auch in früheren Jahrhunderten Großorganisationen – das Römische Imperium etwa oder auch die katholische Kirche. Aber das waren keine Organisationen, die an ihrer Produktivität oder ihrer Eigenkapitalrendite gemessen wurden. Sicherlich war es auch eine Kunst, die Landeskinder zur regelmäßigen

Ablieferung ihres Zehnten zu veranlassen oder gar zur Teilnahme an gesundheitsgefährdenden Feldzügen. Aber all das spielte sich in einem weitgehend konstanten Umfeld ab, sodass es reichte, die entsprechenden Verwaltungsapparate aufzubauen und mit ausreichender Durchsetzungsmacht auszustatten. Doch es ist eine Sache, einer großen hierarchischen Struktur vorzustehen, und eine ganz andere, sie immer wieder von Grund auf zu verändern.

Bedarf an Mitsprache, Mitdenken und Mitgestaltung

Eine zweite Entwicklung lief parallel zu der ersten, auch wenn sie sich weniger an harten Daten festmachen lässt: Die Menschen sind anspruchsvoller geworden. Das gilt nicht nur für äußerliche Arbeitsbedingungen wie Temperatur, Lärm und körperliche Belastung, es gilt auch für die Mitsprache bei der Ausgestaltung ihrer Arbeit. Die Demokratisierung der Gesellschaft und das Streben nach Selbstverwirklichung sind mit zeitlicher Verzögerung auch in den Unternehmen angekommen.

Schon 1968 hat der Individualpsychologe Rudolf Dreikurs (1897–1972) festgestellt, dass man in einer demokratischen Gesellschaft nicht mehr autoritär erziehen kann (Dreikurs 1971, 1995): Für traditionell-autoritäre Erziehungsformen ist schlicht die Legitimation entfallen, und mit der Legitimation auch die Akzeptanz. Infolgedessen, stellte Dreikurs fest, sei der Mensch als erste und einzige Art in der Entwicklungsgeschichte in eine Situation geraten, wo sie nicht mehr wisse, wie sie ihre Kinder erziehen solle.

Einen ähnlichen Umbruch gibt es auch im Bereich der Führung: Auch hier ist mit wachsender Bildung und Mündigkeit der Mitarbeiter die Legitimation entfallen, autoritär, also mit Befehl und Gehorsam zu führen. Auch wenn die Bereitschaft zum Befehlen bei vielen »Alpha-Tierchen« noch reichlich vorhanden ist, so ist doch die Bereitschaft zu blindem, unhinterfragtem Gehorsam stark rückläufig.

Das heißt keineswegs, dass nun Basisdemokratie in die Unternehmen (oder in die Erziehung) einzieht oder einziehen sollte. Aber es heißt, dass man die Mitarbeiter aller Ebenen bei Veränderungen mitnehmen muss. Wenn man ihre Loyalität und Motivation nicht verlieren will, darf man ihnen Veränderungen nicht einfach überstülpen. Führung ist weiterhin gefragt, mehr sogar noch als in früheren Zeiten, aber sie muss heute nachvollziehbar und überzeugend sein.

Personale Autorität ist damit wichtiger denn je: Wer Gehorsam fordert, bloß weil er der Chef ist, macht sich nur noch lächerlich. Die Demokratisierung hat nichts daran geändert, dass die meisten Menschen ein gewisses Maß an Führung und Autorität brauchen, doch sie hat bewirkt, dass die Ansprüche an Führung, Kommunikation und Motivation gewachsen sind. Heute ist eine Führung im Dialog gefragt, die sowohl den Ideen der Mitarbeiter Raum lässt als auch ihren Bedürfnissen und Anliegen. Wer bei Veränderungen die Gefühle und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter missachtet, wird als Führer in der heutigen und künftigen Welt keinen dauerhaften Erfolg ernten.

Doch nicht nur die gewachsenen Ansprüche der Geführten, auch die Komplexität und Dynamik unserer Welt zwingen zur Einbeziehung der Mitarbeiter. Auch dem klügsten und umsichtigsten Topmanager und der bestausgestatteten Konzernzentrale ist es heute nicht möglich, alles bis ins Detail vorzudenken. Deshalb sind sie darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter vor Ort mitdenken.

Mitdenken und intelligent umsetzen kann aber nur, wer erstens *sachkundig* ist, wer also das strategische Konzept und seine praktischen Handlungssequenzen

zen verstanden hat, und wer zweitens damit *einverstanden* ist. Mitdenken heißt ja, die übergeordnete Strategie intelligent an die Verhältnisse in seinem Verantwortungsbereich anzupassen, ohne sie dabei zu verwässern oder zu verfälschen. Das geht aber nur, wenn man sie begriffen und sich zu eigen gemacht hat. Diese »Akzeptanz« bei einer großen Zahl von Menschen zu erreichen, ist eine völlig neuartige Aufgabe, und zwar eine, die alles andere als trivial ist.

Halten wir fest: Noch nie in ihrer Geschichte standen Menschen vor der Notwendigkeit, große soziale Systeme innerhalb möglichst kurzer Zeit so umzubauen, dass sie noch leistungsfähiger und erfolgreicher werden. Und noch nie standen sie dabei so sehr vor der Herausforderung, die betroffenen Organisationsmitglieder gedanklich und emotional mitzunehmen, statt ihnen die Veränderungen einfach aufzuzwingen.

Neuartige Anforderungen an die Führung

Da sich die Rahmenbedingungen der Führung innerhalb weniger Jahrzehnte grundlegend verändert haben, stehen wir fast unvorbereitet vor neuen Herausforderungen: Die Evolution hatte schlicht nicht genug Zeit, uns mit Programmen auszustatten, um Veränderungsprozesse in komplexen sozialen Systemen zu managen, und wir können uns dabei auch nicht auf kulturelle Traditionen stützen. Tradition heißt ja, dass Lebensregeln von Eltern und Großeltern an die Kinder weitergegeben werden – doch niemand von uns hatte einen Großvater, der ihm Regeln zum Führen und Verändern großer Organisationen mitgeben konnte: Wir beginnen gerade erst mit dem Aufbau solcher Erfahrungsregeln.

Daher hat es im Change Management wenig Sinn, einfach auf seine Intuition zu vertrauen. Intuitionen sind ja nichts anderes als eine Synthese aus unserer persönlichen Lebenserfahrung, aus kulturellen Überlieferungen und aus der stammesgeschichtlichen Lernerfahrung unserer Art. Intuitionen übermitteln uns Handlungsimpulse, die sich teils für unsere Vorfahren als der Fitness förderlich erwiesen haben und teils aus unserer eigenen Lerngeschichte und unserer Erziehung abgeleitet sind. Sie äußert sich darin, dass uns eine »innere Stimme«, ein geheimnisvoller innerer Drang ein bestimmtes Verhalten nahelegt, wie etwa: »Sag jetzt lieber nichts, das könnte sonst Ärger geben!«.

Das Problem ist: Da sich die Lebensumstände der Menschheit in den letzten 200 Jahren so grundlegend verändert haben, erweisen sich manche Verhaltensstrategien, die unseren Vorfahren einmal Vorteile gebracht haben, heute als nutzlos oder gar kontraproduktiv. Unsere Intuition ist also keineswegs ein unfehlbarer Ratgeber, der uns zuverlässig den richtigen Weg weist, wenn wir nur aufmerksam genug auf ihn hören – Intuitionen können auch grob falsch, weil an die aktuelle Lebenssituation nicht angepasst sein. Das macht sie anfällig für Fehleinschätzungen, aber auch für Manipulation. Sämtliche Manipulationstechniken, wie sie etwa Robert Cialdini in seiner »Psychologie des Überzeugens« glänzend beschreibt, zielen einzig und allein darauf, uns geschickt zu »falschen Intuitionen« zu verleiten, das heißt zu Intuitionen, die dem Manipulateur weitaus mehr nützen als den Manipulierten (Cialdini 2002, 2004).

Glücklicherweise sind die Folgen unangepasster Intuition für uns Menschen selten so fatal wie für jene beklagenswerten Igel, die jedes Frühjahr unsere Straßenränder säumen. Ihnen gebietet ihre Intuition, sich bei Gefahr zusammenzurollen. Doch ihr Problem ist, dass diese über Jahrmillionen bewährte Regel nicht gegen eine Bedrohung hilft, die es in so großer Zahl erst seit ein paar Jahrzehnten gibt: gegen Autos.

Intuitive Führungsfehler

Ähnlich unangepasst an die heutigen Lebensbedingungen sind manche »Führungsreflexe«. Zwar gefährden intuitive Führungsfehler nur selten das biologische Überleben, doch immerhin gefährden sie den Erfolg der Führung. Schneller als er sich versieht, hat ein Manager die Loyalität und Gefolgschaft seiner Mitarbeiter verloren – und damit letztlich seine Fähigkeit, das Unternehmen wirksam zu führen.

Dieses Abreißen der Loyalität geschieht unspektakulär: Die Mitarbeiter laufen nicht weg – sie bekommen ja weiter ihr Gehalt. Sie begehren auch nicht auf – sie haben ja weder die Möglichkeit noch das Recht, den ungeliebten Chef zu stürzen. Das Einzige, was sie tun, ist – ihre Pflicht. Sie erscheinen weiterhin pünktlich zum Dienst, machen weiter ihren Job, aber sie ziehen bei Veränderungen nicht mehr mit, entfalten keine Initiativen mehr, sind weder mehr motiviert noch enttäuschbar. Stattdessen werden sie zu desillusioniert-nüchternen Kosten-Nutzen-Rechnern: »Was bringt es mir, wenn ich...?«

Tatsächlich gibt es eine Reihe »intuitiver Führungsreflexe«, die ebenso vorhersagbar wie problematisch sind. Sie müssen sich in früheren Jahrhunderten wohl bewährt haben, sonst wären sie nicht so verbreitet; dennoch sind sie für das Führen komplexer Veränderungsprozesse ausgesprochen gefährlich. Ein Beispiel sind Dominanzreaktionen nach dem Muster: »Jetzt ist Schluss mit der Diskussion! Jetzt sage ich, und so wird es gemacht, und wehe, es muckt einer auf, der wird mich kennenlernen!«

Solch ein Auf-den-Tisch-Hauen war in früheren Zeiten vermutlich sehr wirksam, um sich gegenüber aufmüpfigen Jungbauern und störrischen Knechten Respekt zu verschaffen. Und man kann sich auch ausmalen, wie solch ein Machtwort den Häuptlingen steinzeitlicher Stammesgesellschaften geholfen haben mag, gegenüber potenziellen Rivalen die Oberhand zu behalten. Selbst in der heutigen Zeit scheint das in manchen Familienunternehmen zu funktionieren, und bei gutem Timing auch in Management-Workshops, wenn nach längerer ergebnisloser Diskussion die allgemeine Stimmung signalisiert: »Wir kommen hier nicht weiter. Jetzt muss mal einer sagen, wo es lang geht!«

Doch dieser »Großbauernreflex« funktioniert nur dann, wenn alle Beteiligten Teil desselben Kommunikationsprozesses sind. Wenn eine Diskussion zu keinem Ergebnis führt, werden die Teilnehmer ungeduldig – und wünschen sich, dass die Sache ein Ende haben möge. Wenn der Chef dann »Schluss der Debatte« verkündet, sind die meisten erleichtert, und manche empfinden sogar ein wenig Schadenfreude, dass diejenigen, die die Diskussion in die Länge gezogen haben, nun einen Dämpfer bekommen.

Solch eine Intervention setzt aber gutes Timing voraus: Sie wird nur dann ohne Murren akzeptiert, wenn sich alle ein Ende wünschen. Ganz anders, wenn die Beteiligten nicht »synchron« sind: Wenn etwa im Topmanagement schon seit ge-

raumer Zeit eine Diskussion lief, in die allmählich auch die mittleren Führungsebenen, die Niederlassungen und die einfachen Mitarbeiter einbezogen wurden, dann löst das plötzliche Machtwort des Vorstandsvorsitzenden, dem die Debatte mittlerweile zu lange dauert, blankes Unverständnis und ausgesprochen ärgerliche Reaktionen aus: »Warum fordert er uns denn auf, unsere Meinung zu sagen, wenn er sie dann nicht hören will?!«.

Ein anderer intuitiver Führungsreflex scheint zu sein, schlechte Nachrichten möglichst für sich zu behalten. Viele Manager zögern jedenfalls sehr lange, bis sie ihre Mitarbeiter oder auch nur die mittleren Führungsebenen offen über bestehende Schwierigkeiten informieren. Dahinter steht in der Regel die Sorge, dies könnte »für Unruhe sorgen« – und vielleicht auch für Zweifel an der eigenen Führungsstärke.

Die Folge des Informationsvakuums ist, dass die Gerüchteküche zu brodeln beginnt. Rasch entstehen Spekulationen, die weit hässlicher sind als die Realität und die zugleich von wachsendem Misstrauen gegenüber dem Management geprägt sind: »Wenn die da oben nichts sagen, hat das sicherlich nichts Gutes zu bedeuten!«. Wenn sich solch ein Misstrauen erst einmal festgesetzt hat, ist es kaum noch zu beseitigen. Denn wie sollte man einer misstrauisch gewordenen Belegschaft beweisen, dass man *keine* finsternen Hintergedanken hegt? So wird die zögerliche Information zur Falle, aus der es kaum noch einen Ausweg gibt – und die schon manchen Manager zwar nicht seinen Kopf, aber immerhin seinen Job gekostet hat.

Training unserer Intuition

Die Beispiele zeigen: Zum erfolgreichen Change Manager wird man nicht dadurch, dass man seinen Intuitionen vertraut. Aber das heißt keineswegs, dass wir auf unsere Intuition verzichten könnten. Denn die Ratio alleine ist auch nicht die Lösung: So nützlich es sein kann, kritische Aspekte von Change-Prozessen rational zu reflektieren, die Realität ist viel zu komplex und die Aufnahme- und Verarbeitungskapazität unseres Verstandes viel zu begrenzt und langsam, um Veränderungsprozesse alleine mit der Ratio steuern zu können.

Es bleibt uns daher nur ein Ausweg: Gerade weil beide Erkenntnis- und Orientierungssysteme ihre Stärken, aber auch ihre Schwächen haben, müssen wir Verstand und Intuition auf eine möglichst wirksame Weise zusammenbringen, um ihre jeweiligen Stärken zu nutzen und ihre Schwächen wechselseitig zu kompensieren. Ratio und Intuition sind, wie der Verhaltensforscher Konrad Lorenz einmal sinngemäß gesagt hat, keine Gegensätze, sondern zwei sich ergänzende Orientierungssysteme.

Wenn uns diese Zusammenführung gelingt, können sich Verstand und Intuition auf sehr produktive Weise gegenseitig verstärken. Denn glücklicherweise ist unsere Intuition kein starres Programm, das nur durch Mutation und Selektion im Laufe von Generationen verändert werden kann. Genau wie unser Verstand, so ist auch unsere Intuition ein offenes, lernfähiges System: Wir können sie schulen und entwickeln, das heißt, sie an neue Aufgaben und Herausforderungen anpassen. Auch wenn das Führen und Verändern großer Organisationen evolutionsbiologisches Neuland ist, kann unsere Intuition uns dabei zu einem wertvollen Helfer werden – allerdings nur dann, wenn wir uns nicht naiv auf sie verlassen, sondern lernen, sie intelligent zu nutzen. Statt zu versuchen, aus ihr etwas he-

rauszuholen, was weder die Natur noch die Tradition hineingetan haben, müssen wir sie im wahrsten Sinne des Wortes trainieren und kultivieren.

Der Gedanke, dass wir unsere Intuition »ausbilden«, »trainieren« oder »kultivieren« sollten oder gar müssten, mag zunächst befremdlich klingen. Doch wir tun das ständig und auf vielen Gebieten, und es funktioniert erstaunlich gut.

Wenn unsere Intuition nur auf den Feldern leistungsfähig wäre, für die sie die Evolution vorbereitet hat, wären wir in unserer heutigen Welt rettungslos verloren. Doch unsere kultivierte Intuition bringt eindrucksvolle Leistungen auf Feldern, die menschheitsgeschichtlich völlig neues Neuland sind. So hört ein erfahrener Automechaniker schon am Klang eines Motors, was daran nicht in Ordnung ist. Ein geschulter Radiologe erkennt beim ersten Blick auf ein Röntgenbild intuitiv, wo ein Problem sitzt – lange bevor er die Aufnahme rational analysiert hat. Ein guter Skifahrer »hat es im Gefühl«, wie er eine Kurve optimal anfahren muss. Ein Torwart »berechnet« den Ball in Sekundenbruchteilen richtig, ohne dabei auch nur an eine einzige Zahl zu denken. Und das alles, obwohl uns die Evolution weder auf Fußbälle noch auf Autos, weder auf Skifahren noch auf Röntgendiagnostik vorbereitet hat.

Zu welcher verblüffenden Leistungen eine trainierte Intuition fähig ist, haben wir wohl alle schon erlebt. Als ich als frischgebackener Berater-Lehrling bei der Boston Consulting Group an meinem ersten Case Team Meeting teilnahm, präsentierte eine Kollegin ihre Analysen. Sie legte die nächste Folie auf, doch bevor ich überhaupt verstanden hatte, worum es dabei ging, sagte ein erfahrener Vice President: »Die Zahl in der vierten Spalte kann nicht stimmen!« Nach längerem Hin und Her stellte sich heraus: Sie war tatsächlich falsch.

Später fragte ich ihn, wie er das gemacht hatte. Er zuckte die Achseln: Natürlich hatte er die Zahlenreihe in dieser kurzen Zeit nicht rational analysiert. Er war mit der Materie nicht vertraut, er hatte keine Fakten – seine Intuition habe ihm einfach gesagt, dass diese Zahl unmöglich stimmen könne. Ich war zutiefst beeindruckt – und schockiert: Mit solchen Leuten sollte ich mithalten? Ein paar Jahre später war ich selbst so weit. Wie sagten unsere Großeltern? – »Übung macht den Meister.« Auch bei der Intuition.

Intuitionstraining durch Reflexion

Aber wie trainiert man seine Intuition? Und wie kann man sie speziell für das Change Management fit machen? Die Zusammenhänge bei Veränderungsprozessen sind komplex; es ist daher sehr zeitraubend und mühsam, dabei alleine durch das Üben an realen Projekten zum Ziel zu kommen. Denn das Feedback der Realität folgt dem eigenen Tun oder Unterlassen meist erst mit Verzögerung und ist überdies selten einzelnen Handlungen klar zuordenbar.

Deshalb ist es weit schwieriger als beim Skifahren oder Fußball, ein Gefühl dafür zu entwickeln, welche Aktionen erwünschte Folgen hervorrufen und welche unerwünschte. Infolgedessen tapen wir mehr im Nebel; der gesamte Lernprozess verläuft mit unsicheren Schritten. Und wir sind ständig in Gefahr, aus zufälligen Koinzidenzen zweifelhafte Erfolgsrezepte abzuleiten. Bloße Wiederholung bringt dabei keinen Fortschritt: Die Häufigkeit, mit der man einen bestimmten Fehler wiederholt hat, macht keine bessere Intuition aus.

Je komplexer das Metier, desto mehr erfordert die Ausbildung der Intuition neben Erfahrung auch Reflexion: Nur wenn man Zusammenhänge erkennt und

versteht, kann man seine Urteils- und Handlungsfähigkeit weiterentwickeln. Paradoxerweise wird auf diese Weise ausgerechnet unser Verstand, den viele für den Gegenpol zur Intuition halten, zu einem unverzichtbaren Helfer bei deren Ausbildung und Kultivierung.

Ein bewährtes Instrument, um solche Lernprozesse zu beschleunigen, sind Fallstudien. Sie ermöglichen es, Prozesse, die sich in vivo über mehrere Monate erstrecken, im Zeitraffer zu erleben – nicht in sämtlichen Details natürlich, aber in der »Essenz«; das heißt in den Aspekten, auf die es wirklich ankommt.

Genau deshalb wurden Fallstudien zu einem der bevorzugten didaktischen Instrumente der Business Schools, um Unternehmensführung möglichst praxisnah zu lehren. Fallstudien eröffnen die Möglichkeit, die voraussichtlichen Auswirkungen unterschiedlicher Vorgehensweisen ohne Risiko und Rechtfertigungsdruck zu reflektieren.

Auf dem Papier klingen sehr viele Empfehlungen völlig einleuchtend – und beeinflussen dennoch kaum das praktische Handeln. Denn in der Praxis kommen oft Einflüsse ins Spiel, die uns dazu veranlassen, uns »rein intuitiv« doch anders zu verhalten, als es den Grundsätzen entspricht, die wir »in der Theorie« als einleuchtend und beinahe trivial abgenickt haben.

Praktische Fallstudien bringen wenigstens einen Teil jener Randbedingungen ins Spiel, welche uns in der Praxis dazu veranlassen, rein intuitiv eben doch anders zu handeln, als es uns »in der Theorie« eingeleuchtet hatte. Dadurch zwingen sie uns, Theorie und Praxis zusammenzubringen. Auf diese Weise ist ein Intensiv-Training unserer Intuition möglich. Deshalb empfiehlt es sich auch, die Fallstudien in diesem Buch nicht bloß durchzulesen, sondern sie wirklich zu bearbeiten.

Eine andere nützliche Strategie zur Kultivierung unserer Intuition ist eine Projekt-Supervision. Sie besteht darin, kritische Phasen realer Veränderungsprojekte mit Kollegen und/oder einem erfahrenen Change Manager zu reflektieren.

Halten wir fest: Auf das Führen großer Organisationen hat uns die Evolution nicht vorbereitet, und erst recht nicht auf das Führen komplexer Veränderungsprozesse. Es hat daher keinen Sinn, einfach seiner (untrainierten) Intuition zu vertrauen. Damit sich unsere Intuition auf diesem neuartigen Aufgabenfeld zu einem verlässlichen Ratgeber entwickeln kann, müssen wir sie erst einmal trainieren, zum Beispiel durch die Reflexion lebensnaher Praxisfälle.

Hintergrund: Wann sich professionelle Intuition entwickeln kann (und wann nicht)

»» Die Intuition von Experten kann Erstaunliches vollbringen, aber sie kann auch völlig daneben liegen. Eine Kontroverse zwischen zwei renommierten Wissenschaftlern hat neue Erkenntnisse darüber erbracht, unter welchen Bedingungen Experten eine treffsichere Intuition entwickeln können. Wie sich zeigte, ist dies nur unter zwei Voraussetzungen möglich, nämlich erstens, wenn die Situation überhaupt aussagekräftige Informationen über die bevorstehende Entwicklung enthält, und zweitens, wenn die Adepten ausreichend Feedback zur Qualität ihrer Urteile erhalten.

Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman, Mitbegründer der »Prospect Theory« und des »Heuristics and Biases«-Ansatzes, ist ein bekennender Skeptiker, was die Intuition von Experten betrifft. Er hat mehrere Untersuchungen veröffentlicht, in denen er experimentell nachwies, dass die Urteile von Experten oft weit daneben liegen und häufig schlechter sind als Vorhersagen, die aus einfachen Algorithmen abgeleitet werden.

Gary Klein, Vertreter des »Naturalistic Decision Making« (NDM), hatte ihn dafür heftig kritisiert, vor allem mit dem Argument, seine Untersuchungen realer Entscheidungen zum Beispiel von Feuerwehrleuten und Krankenschwestern hätten die hohe Treffsicherheit von Experten-Intuition bewiesen. Darauf hätte Kahneman, wie es in akademischen Journalen üblich ist, mit einer scharfen Replik antworten können, aber davon hält er nach eigenem Bekunden nichts, weil dies kaum je zu neuen Erkenntnissen führe. Stattdessen lud er Klein zu einer »Adverse Collaboration« ein, zu einer streitbaren Zusammenarbeit, um die Kontroverse genauer zu verstehen und sie nach Möglichkeit entscheiden zu können.

Aus dieser »Adverse Collaboration« entstand 2009 der gemeinsame Artikel »Conditions for Intuitive Expertise«, der nicht nur von hohem theoretischem Interesse, sondern auch von großem praktischen Nutzen ist (und dem auch alle nachfolgenden Zitate entnommen sind). Er trägt den bemerkenswerten Untertitel: »A Failure to Disagree«. Kahneman und Klein haben, wie sie berichten, trotz intensiver Diskussionen keinen prinzipiellen inhaltlichen Dissens ausmachen können; sie stimmen in den Fakten überein. Trotzdem unterscheiden sich ihre Sichtweisen weiterhin, zumindest was den Blickwinkel betrifft.

Kahneman begegnet der Intuition von Experten unverändert mit weit größerer Skepsis als Klein, doch weder zieht Kahneman in Zweifel, dass Experten oft Intuitionen von bemerkenswerter Treffsicherheit entwickeln, noch bestreitet Klein, dass Experten überzogenes Selbstvertrauen (Overconfidence) an den Tag legen und mit manchen ihrer Intuitionen völlig danebenliegen können. Deshalb machten sie sich gemeinsam auf die Suche nach den Bedingungen, unter denen Experten eine treffsichere Intuition entwickeln.

Sie stützen sich dabei auf die Erkenntnis des Nobelpreisträgers Herbert A. Simon, dass Intuition letztlich nichts anderes ist als Erinnerung, nämlich das »Wiedererkennen von Mustern, die im Gedächtnis gespeichert sind« (»the recognition of patterns stored in memory«). Das klingt unspektakulär, hat aber eine erhebliche Tragweite. Denn um Muster wiederzuerkennen, die im Gedächtnis gespeichert sind, müssen sie dort erst einmal hineingekommen sein: Wo kein Muster gespeichert ist, kann man auch keines wiedererkennen.

Wie verschiedene Forscher aus dem NDM-Umfeld gezeigt haben, brauchen zum Beispiel Schachgroßmeister etwa eine Dekade intensiver Spielpraxis, um ein Repertoire von 50.000 bis 100.000 Spielzügen aufzubauen, welche sie auf Anhieb erkennen. Auf der Basis dieses Repertoires können sie in Sekundenschnelle Entscheidungen treffen, die denen ungeübter Spieler weit überlegen sind. Die NDM-Schule, deren Ziel es ist, Intuition zu demystifizieren, nennt das erinnerungsgestützte Entscheidungsstrategien (»recognition-primed decision strategies«, RPD). Eine ähnliche Faustregel besagt, dass man etwa 10.000 Übungsstunden braucht, um ein Musikinstrument meisterlich zu beherrschen.

Andererseits gibt es viele Belege dafür, dass Expertenurteile keineswegs immer meisterlich sind – etliche davon hat die »Heuristics-and-Biases«-Schule um

Daniel Kahneman zusammengetragen. So zeigt sich immer wieder, dass Expertenurteile inkonsistent und vielfältigen Zufälligkeiten unterworfen sind: »Human judgements are noisy to an extent that substantially impairs their validity.«

Was die Sache noch schlimmer macht, ist, dass uns die Intuition keine Hinweise darauf gibt, wie verlässlich sie gerade ist. Kahneman nennt das die »Illusion von Verlässlichkeit« (illusion of validity). Daraus folgt auch, dass der Grad der subjektiven Gewissheit beklagenswert wenig über die Brauchbarkeit einer Intuition sagt. Wenn jemand also im Brustton der Überzeugung erklärt, er sei felsenfest von irgendetwas überzeugt, spricht er damit lediglich über seinen Gefühlszustand und nicht, wie er glaubt, über den unbezweifelbaren Wahrheitsgehalt seiner Aussage: »Subjective confidence is often determined by the internal consistency of the information on which the judgement is based, rather than by the quality of that information.«

Aber wie unterscheidet sich dann eine treffsichere Intuition von einem Fehlurteil, das nur auf verzerrenden Heuristiken basiert? Aus der subjektiven Perspektive lassen sie sich gar nicht unterscheiden, der objektive Unterschied liegt darin, dass tatsächlich ein aussagekräftiges Muster im Gedächtnis gespeichert ist. Den – blitzschnellen – Ablauf einer kompetenten Intuition beschreibt Herbert A. Simons so: »The situation has provided a cue: This cue has given the expert access to information stored in his memory, and the information provides the answer.«

Wenn Intuition so funktioniert, folgen daraus unmittelbar zwei notwendige Bedingungen für die Entwicklung treffsicherer Intuition: Erstens muss die Situation überhaupt valide Hinweise enthalten, und zweitens müssen die (angehenden) Experten ausreichend Gelegenheit gehabt haben, sie zu erkennen und zu trainieren.

Fehlt es an solchen Signalen, weil die beobachtbaren Daten wenig aussagekräftig sind und/oder die weitere Entwicklung inhärent unvorhersehbar ist – Kahneman und Klein nennen das ein »Umfeld von geringer Aussagekraft« (»low-validity environment«) –, dann hilft alle Erfahrung nichts: Dann ist schlicht keine Vorhersage möglich, und die Prognosen der Experten sind nicht besser als die blutiger Laien, auch wenn sie aufgrund von Zufallstreffern möglicherweise dazu neigen, ihre Fähigkeiten zu überschätzen. Wo keine validen Hinweise existieren, ist nichts zu wollen, gleich wie viel Erfahrung man hat und wie sehr man sich müht. Entsprechend schwach sind die Leistungen bei »stockbrokers, clinical psychologists, psychiatrists, college admission officers, court judges, personnel selectors, and intelligence analysts«.

Doch das Vorhandensein von Frühindikatoren reicht nicht; man muss auch die Chance gehabt haben, ihre Bedeutung zu erlernen. Das wiederum erfordert vor allem, ein rasches Feedback zu erhalten, wo man mit seiner Einschätzung richtig und wo man falsch gelegen ist. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Experten kognitiv verstanden haben, was diese Signale sind – es reicht, dass sie sie treffsicher erkennen.

Häufig beruht Intuition nicht auf einem bewussten Wissen, sondern auf einem unerklärlichen, aber sicheren Gefühl. Das führt nicht selten zu der erstaunlichen Situation, dass selbst sehr treffsichere Experten nicht angeben können, worauf sie achten; sie sagen, sie hätten »das einfach im Gefühl«. Und wenn man sie fragt, warum sie in einer Situation so reagiert haben, wie sie reagiert haben, haben sie größte Schwierigkeiten, es zu erklären.

Aber das steht nicht im Widerspruch zu Simons Definition: Um gespeicherte Muster wiederzuerkennen, ist kein bewusstes Wahrnehmen erforderlich; erforderlich ist nur, dass Hinweise existieren, sonst wäre kein Wiedererkennen möglich. Ebenso wenig erforderlich ist es, dass die Hinweise eindeutig sind und die Beziehung deterministisch ist: Damit Experten eine überdurchschnittliche Treffsicherheit haben, reicht es aus, dass sie auf veränderte Wahrscheinlichkeiten reagieren.

Wo das Feedback von Natur aus zeitnah und klar ist, ist ziemlich sicher, dass mit wachsender Erfahrung eine treffsichere Intuition entsteht: »Where simple and valid cues exist, humans will find them if they are given sufficient experience and enough rapid feedback to do so.« Das gilt laut Kahneman und Klein etwa für »livestock judges, astronomers, test pilots, soil judges, chess masters, physicists, mathematicians, accountants, grain inspectors, photo interpreters, and insurance analysts.«

Schwieriger ist es, wenn zwar aussagekräftige Hinweise existieren, das Feedback aber zeitlich verzögert und/oder »verrauscht«, also nicht eindeutig ist – also genau die Situation, die wir etwa im Change Management oder bei der Führung großer Organisationen vorfinden. Hier entwickelt sich eine verlässliche Intuition nicht von alleine, sondern es besteht sogar die Gefahr des Entstehens von »Aberglauben«, weil die angehenden Experten aus Zufallserfahrungen, Fehlinterpretationen und irrtümlichen Schlüssen »falsche« Muster erkennen und in ihrem Gedächtnis abspeichern. Dafür kann es schon genügen, wenn man die eine oder andere falsche Empfehlung übernimmt und seine anschließenden Erfahrungen so filtert, dass sie den eingeschlagenen Weg zu bestätigen scheinen (»unvermeidliche Widerstände«).

Trotzdem liegt das größte Potenzial für Verbesserungen genau in den Situationen, die zwischen den Extremen angesiedelt sind: die weder so informationshaltig sind, dass eine treffsichere Intuition mit wachsender Erfahrung fast von alleine entsteht, noch so diffus, dass die Entwicklung einer treffsicheren Intuition überhaupt keine Chance hat. Wo Hinweise zwar vorhanden, aber schwer zu identifizieren und richtig zuzuordnen sind, oder wo die Lernenden nur ein verzögertes und uneindeutiges Feedback erhalten, entwickelt sich eine verlässliche Intuition zwar nicht von alleine, doch sie kann entstehen, wenn man lernt, die Hinweise richtig zu deuten, die unter der Oberfläche ablaufenden Prozesse zu verstehen und ein rasches Feedback erhält.

Für eine systematische Schulung der Intuition eignen sich zwei Methoden besonders gut: Fallstudien, wie sie Ihnen zum Beispiel dieses Buch anbietet, und eine kollegiale Supervision zu realen Projekten. Fallstudien reduzieren die Komplexität, vor allem aber machen sie es möglich, Entwicklungen, die sich in realen Projekten oft über etliche Monate erstrecken, sozusagen im Zeitraffer zu erleben, zu analysieren und zu verstehen. Die Supervision fokussiert zwar auf die aktuelle Zeitscheibe, weil sie den Ist-Stand eines realen Projektes untersucht, eröffnet aber die Chance, mit vereinten Kräften verborgene Muster zu erkennen und die darunter liegende Dynamik zu analysieren, um daraus sinnvoll Schlussfolgerungen für die nächsten Schritte abzuleiten. Auf diese Weise können Sie Schritt für Schritt eine immer verlässlichere Intuition auch auf Gebieten entwickeln, bei denen dies nicht durch Erfahrung alleine gelingt. ◀◀

Die Schlüsselrolle des Topmanagements

Beim Change Management bedürfen nicht bloß die Adressaten der Veränderung unserer Aufmerksamkeit, also die von Veränderungen betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte, sondern gleichermaßen auch die Auftraggeber und Initiatoren der Veränderung. Die erste Perspektive ist der klassische Gegenstand des Change Management – in der Praxis ist aber die zweite ein entscheidender Risikofaktor für viele Veränderungsvorhaben.

Denn es kommt gar nicht so selten vor, dass die Auftraggeber durch ihre intuitiven Reaktionen ungewollt das beste Veränderungskonzept zunichtemachen. Wenn das Topmanagement etwa die berechtigten Ängste der Mitarbeiter mit ver harmlosend-beschwichtigenden Erklärungen zu zerstreuen versucht und damit die Spekulationen erst recht anheizt, oder wenn es den mühsam in Gang gebrachten Prozess einschlafen lässt, weil es seine Aufmerksamkeit mittlerweile anderen Themen zugewandt hat, dann kann man als Change Manager eigentlich seine Koffer packen.

Je mehr Erfahrung ich mit Veränderungsprozessen sammle, desto ernster nehme ich daher das »Coaching der Auftraggeber« – nicht, weil ich mir einbilde, besser und klüger zu sein als sie, sondern weil auch für die meisten Topmanager gilt, was wir zuvor festgestellt haben: Ihre Intuition ist nicht so trainiert, dass sie ihnen als verlässlicher Ratgeber bei der Führung komplexer Veränderungsprozesse dienen kann. Andererseits haben sie darin eine unverzichtbare und unersetzbare Schlüsselrolle, denn nirgendwo ist der Bedarf für Führung und das Bedürfnis nach Führung größer als bei gravierenden Veränderungen. Die entscheidenden Führungssignale können weder von externen Beratern noch von internen Change Managern kommen, sondern allein von denjenigen, die an der Spitze der Organisation stehen und damit die Autorität haben, verbindliche Aussagen zu machen. Deshalb steht und fällt der Erfolg größerer Veränderungsvorhaben damit, dass das Topmanagement zur rechten Zeit die richtigen Signale setzt.

Diese Feststellung ist keine vorbeugende Schuldzuweisung für den Fall des Scheiterns, sondern ein Auftrag an den oder die Change Manager: Ihr Job ist es, der Unterstützung »nach oben« genauso viel Aufmerksamkeit zu widmen wie der Gestaltung des Veränderungsprozesses »nach unten«. Genauso wichtig, wie es bei Veränderungsprozessen ist, »die breiten Volksmassen« mitzunehmen, so wichtig ist es, die »Regierung« im Boot zu haben. Das Topmanagement muss den eingeschlagenen Weg nicht bloß dulden, es muss an der Spitze der Bewegung stehen, den Prozess aktiv vorantreiben und seinen Part im Sinne des festgelegten Ansatzes ausfüllen.

Es ist Aufgabe der Change Manager, gleich ob extern oder intern, gleich ob als Projektleiter oder als Mitglied des Vorstands, dem Topmanagement dies deutlich zu machen, seine aktive Mitwirkung einzufordern und es dabei zu unterstützen. Als Change Manager stehen wir also nicht nur vor der Aufgabe, den Prozess »nach unten« zu managen, sondern gleichermaßen vor der Notwendigkeit, ihn »nach oben« anzuleiten – was vielleicht auch deshalb oft die noch größere Herausforderung ist, weil unsere eigenen »intuitiven Reflexe« uns raten, mit den »Häuptlingen des Stammes« nicht allzu forsch und fordernd umzugehen.

Eine zentrale Schwierigkeit ist dabei, dass viele Topmanager Change Management für eine Aufgabe halten, die sie delegieren können, genau wie sie ein IT-Pro-

jekt delegieren können – und die sie auch ganz gerne delegieren möchten, um sich nicht zu sehr in die Details der Umsetzung zu verstricken. Dieses Kalkül geht jedoch nicht auf: Bei Veränderungsprozessen sind zwar viele operative Dinge delegierbar; prinzipiell nicht delegierbar ist aber alles, was mit Führung zu tun hat. Denn für die von Veränderungen betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte ist nicht allein entscheidend, was *von der Sache her* sinnvoll wäre, sondern auch und vor allem, was der wirkliche Wille ihrer obersten Vorgesetzten ist.

Interne Projektleiter können gegenüber den betroffenen Mitarbeitern ebenso wenig verbindliche Ansagen machen wie externe Berater. Ebenso wenig können sie glaubhaft vermitteln, dass bestimmte Veränderungen nicht verhandelbar sind, sodass sich die Mitarbeiter und Führungskräfte jede weitere Diskussion über das »Ob« sparen können. Berater wie Interne haben immer nur geborgte Autorität. Sie ist so viel oder so wenig wert wie die Entschlossenheit und Durchsetzungskraft der Topmanager, die hinter ihnen stehen. Deshalb führt kein Weg daran vorbei, dass an den Schlüsselstellen der Veränderung das Topmanagement selbst »in die Bütt« muss, und es ist die Aufgabe und professionelle Pflicht der Change Manager, dies nötigenfalls einzufordern.

Halten wir fest: Bei Veränderungsvorhaben in sozialen Systemen ist das Topmanagement zugleich der wichtigste Erfolgs- und der größte Risikofaktor: Da die Mitarbeiter gerade in Zeiten der Veränderung nach Orientierung und Führung suchen, haben dessen Führungssignale entscheidenden Einfluss auf den Projektverlauf. Deshalb ist eine zentrale Aufgabe der Change Manager, das Topmanagement bei der Führung des Veränderungsprozesses zu beraten, zu unterstützen und, wenn nötig, auch zu fordern. Denn die Führung von Veränderungsvorhaben ist nicht delegierbar.

ZUSAMMENFASSUNG

Change Management ist immer noch eine relativ junge Disziplin. Der Bedarf ist entstanden, weil heute immer mehr Menschen in und von Großorganisationen – Unternehmen, Konzernen, Behörden, Non-Profit-Organisationen – leben, die einem wachsenden Veränderungsdruck ausgesetzt sind. Zugleich sind die Mitarbeiter und Führungskräfte anspruchsvoller geworden: Sie müssen »mitgenommen« werden; autoritäre Führung funktioniert nicht mehr.

Daraus ergeben sich grundlegend neue Anforderungen an die Führung, auf die uns weder die Evolution noch die kulturelle Tradition vorbereitet hat. Um nicht in »intuitive Führungsfehler« zu verfallen, müssen wir unsere Intuition trainieren und kultivieren. Glücklicherweise ist sie kein starres Programm, sondern ein offenes, lernfähiges System, das sich durch Erfahrung und Reflexion so weiterentwickeln lässt, dass sie auch unter diesen neuartigen Anforderungen zu einem verlässlichen Führer wird.

Zu den zentralen Aufgaben des Change Managements zählt nicht nur die Gestaltung des Veränderungsprozesses »nach unten«, sondern gleichermaßen auch die Unterstützung und das Coaching »nach oben«. Denn auch viele Topmanager sind gefährdet, intuitive Führungsfehler zu machen und damit ihre eigenen Veränderungsvorhaben in Gefahr zu bringen.