

## Kann man Veränderungs-Fitness trainieren?

Eine Reflexion über Veränderungsfitness, die genau so trainiert werden kann wie körperliche Fitness.

### Wo fängt alles an?

Kommt ein Kind auf die Welt, sind Milliarden von Neuronen in seinem Gehirn noch nicht programmiert und sie verbinden sich erst durch **externe** Stimulanzen zu Synapsen. Der Reichtum und die Verschiedenheit dieser Synapsen sind ausschlaggebend für die Entwicklung des Individuums. Studien<sup>1)</sup> mit Fischen zeigen, dass Wandel – Buntbarsche wurden unterschiedlichen Stimulanzen ausgesetzt – Fische klüger macht. Was haben diese Erkenntnisse letztendlich mit der Veränderungsfähigkeit von Organisationen zu tun? Weil diese Analogien mit Stimulanzen (externen Einflussfaktoren) sehr viele Parallelen zum Lernen von Menschen und Organisationen aufweisen. Hier einige Thesen ....

- Je dynamischer die relevanten Umwelten sind, desto eher können Unternehmen mit Veränderungen umgehen.
- Je stabiler Menschen ihr relevantes Umfeld (Beruf, soziale Kontakte, Urlaub, etc.) halten, desto eher verkrusten sie oder entwickeln sich zu Kleingeistern. Das hat nichts mit fehlender Intelligenz zu tun. Ein Kleingeist betrachtet das Leben nur aus einer eng begrenzten Perspektive (stabiles Umfeld, Gewohnheiten, Monotonie bei sozialen Kontakten, Reisen, Erfahrungen, etc.).
- Der Mensch ist grundsätzlich ein ‚Gewohnheitstier‘. Jüngere (siehe Babys) sind noch eher ‚formbar‘ und lernfreudiger als ältere Menschen (Ausnahmen, von denen ich persönlich einige kenne, bestätigen die Regel).
- Angst ist der effektivste Begleiter, im Grunde Verhinderer, von Veränderung. Wenn in jemandes Umfeld alles konstant bleibt (innerhalb des Tellerrandes sozusagen), herrscht Kontrolle statt Risikobereitschaft. Das verspricht Planungssicherheit und reduziert Angst (vor Neuem).

### Schnellebigkeit und Krise als Lernchance

Das Dumme in dieser Zeit der Schnellebigkeit<sup>2)</sup> und der zahlreichen Möglichkeiten, fast alles (Informationen, Konsumgüter, etc.) gleichzeitig haben (und verteilen) zu können ist, dass eine extrem hohe Veränderungsfähigkeit von Menschen und Organisationen gefordert ist. Es klingt zwar schon inflationär, aber die einzige Konstante im Leben scheint die Veränderung zu sein. Krisen sind Situationen, wo wir als menschliche Spezies aufs Äußerste gefordert werden. Das relevante Umfeld ist verändert (Gesetze, Regeln, gesellschaftliche Erwartungen, Einschränkungen, etc.) und somit sind wir mit neuen, uns unbekanntem externen Faktoren konfrontiert. Raus aus der Komfortzone sozusagen, auch wenn nicht freiwillig. Positiv gesprochen, sind wir gezwungen unser Sein (wieder einmal) fundamentaler zu hinterfragen.

### Menschentypen im Umgang mit Veränderung

Grundsätzlich sehe ich 4 Typen von Menschen (einfache Differenzierung):

- Monotonie-Typ (MT): Möglichst wenig bis gar keine Veränderung, Rituale, stabile Kontextfaktoren (wenn schon in ein fremdes Urlaubsland, dann immer in dasselbe, da weiß man, was einen erwartet). Angst vor Neuem wird als (bewusste / unbewusste) Präventionsmaßnahme ausgeschaltet.
- Flexibilität-Typ (FT): Dieser Typ möchte immer flexibel im Sinne von der Bewältigung neuer Herausforderungen (fachlich, persönlich, ...) bleiben. Er reagiert auf Veränderungen.
- Agilitäts-Typ (AT): Im Gegensatz zu FT wird dieser Typ aktiv (pro-aktiv) und leitet Veränderungsprozesse bewusst ein. Motto: Die Antwort von heute hilft mir weiter, hat aber für morgen noch wenig Bedeutung.

- Veränderungs-Typ (VT): Lebenslanges Lernen als Motto. Freude an Neuem, am Experimentieren. Viele Länder und Kulturen kennenlernen. Hinterfragen von Paradigmen, persönliches Wachstum steht über Wissenszuwachs. Bewusstes, regelmäßiges Ausbrechen aus der Komfortzone.

### Ohne Stabilität keine wirkliche Veränderungskompetenz

Klingt das nach einem Widerspruch? Nein, keinesfalls: Auf Individuen bezogen bedeutet dies, dass es grundsätzlich eine robuste Ausprägung des Urvertrauens braucht. Dieses sollte sich schon gut mit dem Selbstwert ‚verbrüdet‘ haben. Ganz salopp gesprochen, braucht es eine innerliche Festigung (Stabilität, ich könnte auch ‚Angstlosigkeit‘ sagen), um sich auf Veränderungen (und Neues) einzulassen.

Auf Organisationen in Krisen- oder Veränderungssituationen bezogen bedeutet dies, dass die ersten Fragen immer lauten sollten: ‚Was funktioniert bei uns gut?‘, ‚Wo haben wir unsere Stärken, die wir stärken sollten?‘. Der nächste Schritt soll herausfinden, was geändert werden muss, um nachhaltig gesund und erfolgreich zu sein. In Change Prozessen in Firmen werde ich immer danach trachten, Stärken zu stärken.

### Die Veränderungs-DNA bzw. Veränderungsfitness von Organisationen

Die Managementforscher Hammer/Champy<sup>4)</sup> sagten: ‚Unternehmen funktionieren heute deswegen so schlecht, weil sie einst so gut funktionierten‘. Was steckt dahinter? Wenn Organisationen beginnen, sich auf ihren Erfolgen auszuruhen, dann haben sie keine wirkliche Überlebenschance (außer Ämter, Behörden und andere öffentliche Institutionen). Nichts verschwindet so schnell wie ein Vorsprung, könnte man auch sagen. In einem im Juli 2020 durchgeführten Management Echo<sup>5)</sup> attribuierten nur 20% (entspricht den Werten 8 – 10 auf einer 10er Skala) der befragten Manager ‚ihrem‘ Unternehmen eine positive Veränderungsfitness, 35% bezeichneten sie als schlecht (Werte 1 – 4) und 45% bewerteten neutral (Werte 5 – 7).

Es braucht aus meiner Sicht 2 zentrale Faktoren in Unternehmen, um eine solide Veränderungsfitness zu entwickeln:

- Die Etablierung eines Bewusstseins für lebenslanges Lernen auf der Grundlage eines robusten Geschäftsmodells mit kundenorientierten Prozessen. Interne und externe Kundenorientierung sind Standard.
- Die Etablierung einer auf Eigenverantwortlichkeit und unternehmerischem (Mit-)Denken basierenden Unternehmenskultur. Fehler sind erlaubt. Sie sind dazu da, um daraus zu lernen. Angst vor Fehlern ist kontraproduktiv und ein schlechter Begleiter für Innovationen und Veränderungen.

### Conclusio

Je mehr Organismen und Organisationen mit Veränderungen im relevanten Umfeld konfrontiert werden, desto besser ist die Veränderungsfitness. Das ist vergleichbar mit Trainings im Sportbereich. Also, sehen wir Change sportlich. Auch wenn Change schon keiner mehr hören/lesen kann. Change mich am Arsch, oder? (Quelle Buch von Axel Koch).

---

<sup>1)</sup> Alexander Kotschral (Uni Bern): Eine einmalige Erfahrung mit einer Umwelterfahrung fördert die Intelligenz von Buntbarschen.

<sup>2)</sup> Siehe auch meinen Blog zu ‚Less is more – more or less‘

<sup>3)</sup> Im Sinne der Sprachvereinfachung spreche ich immer auch das andere Geschlecht an

<sup>4)</sup> Michael Hammer, James Champy: Business Reengineering.

<sup>5)</sup> Das Management Echo wurde von Dr. Konrad Breit gegründet und fragt 2 Mal im Jahr zu aktuellen Managementthemen. Die konkrete Frage war: ‚Wie schätze ich die Veränderungsfitness meiner Firma / Organisation ein?‘

### Zur Person

Dr. Konrad Breit hat sich sowohl wissenschaftlich als auch in mehr als 30 Jahren Organisationspraxis mit dem Phänomen Change beschäftigt. Als Organisationsberater und Managementcoach konnte er verschiedenste Unternehmenskulturen erfahren. 2013 hat er zusammen mit Alexander Schön das Internet-Start-up Unternehmen More Than Checks | Breit & Schön OG (eine innovative Online-Survey-Software zur Diagnose von Organisationen) gegründet.