

Welcher Change-Typ in Krisensituationen?

Warum es in Krisensituationen besonders schwierig ist, auf Eigenverantwortung zu setzen?

Change is the only Constant ...

„Change als einzige Konstante in Organisationen“ oder „Die Beständigkeit des Wandels“ sind schöne und geflügelte Worte, aber es steckt viel Wahrheit dahinter. Wir leben in turbulenten Zeiten, auch öffentliche und politische Institutionen werden immer öfter mit Krisen und somit Veränderungen konfrontiert. **Veränderungskompetenz⁰⁾** ist gefragt wie noch nie. Zentrale Fragen, die sich jede Change-Managerin¹⁾ stellen muss, sind folgende:

- Wie erkläre ich den Betroffenen die Notwendigkeit der Veränderung?
- Wo geht die Reise hin, wie schaut unsere Veränderungsvision aus?
- Wie kommen wir dorthin? (Schön wäre natürlich auch zu wissen „Wann kommen wir ca. an?“)

Der Druck auf Entscheidungsträger, Antworten in einer noch dazu volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt (siehe VUCA World²⁾), zu finden, ist groß. Menschen brauchen – grundsätzlich und besonders in Krisensituationen – Visionen und Ziele. Im Folgenden einige Inspirationen zum Thema „Krisenmanagement“, wie immer dargestellt sowohl an politischen als auch privatwirtschaftlichen Systemen. Beginnen wir mit

Erfolgsfaktoren in der Kommunikation von Change

Um sowohl die Notwendigkeit des Neuen (bzw. des Bevorstehenden) als auch die Veränderungsvision gut erklären zu können, braucht es

- A. Authentizität und Ehrlichkeit (= Glaubwürdigkeit).
- B. Transparenz bei Daten und Entscheidungsgrundlagen.
- C. Erklärung der Hintergründe der Entscheidungen (siehe auch „Start With Why“ von Simon Sinek)

Und damit beginnen für viele folgende Dilemmata³⁾....

- A. Kann ich immer alles authentisch & ehrlich kommunizieren? Kann ich reinen Wein einschenken? Ja, aber handle nach dem Motto „Ich muss nicht alles sagen, aber das, was ich sage, muss ehrlich sein!“
- B. Wie soll ich transparent kommunizieren, wenn ich selbst (trotz einer Menge von Experten) wegen der Neuartigkeit der Situation noch im Nebel stecke? Aus einer unvollständigen Informationslage sollen Entscheidungen getroffen werden. Wahrlich eine Herausforderung.
- C. Wie kann ich den Betroffenen, trotz meiner eigenen Diffusion, die Hintergründe meine Entscheidung erklären?

Nehmen wir beispielhaft eine Veränderungs- oder Krisensituation in einem Unternehmen. Angenommen, es geht um größere Probleme, ja sogar um die zukünftige Existenz⁴⁾. Wenn so weiter gemacht wird wie bisher, wird es eng. Der Ruf nach einem Change Programm wird laut, um das Steuer herumzureißen. Management (und Berater) identifizieren das Problem (leider meist zu spät, d.h. erst wenn die Krise da ist) und entwickeln – nach internen (Stärken – Schwächen) und externen (Märkte, Potenziale) Analysen – Zukunftsszenarien. Viele Antworten, die Zukunft betreffend, sind in dieser Phase eher noch auf Hypothesen aufgebaut (um nicht zu sagen auf Sand). Von Planungssicherheit keine Spur. Es braucht nun vermehrt Eigenschaften wie Zuversicht und Mut, um mit positiven Zukunftsbildern eine nachvollziehbare, glaubwürdige und authentische Geschichte zu erzählen.

Das Mantra „Krise als Chance“ hilft zusätzlich. Für die Betroffenen, sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter, wahrlich keine lustige Situation. Das gilt auch für unsere Regierungsmitglieder, stehen sie noch dazu in der Öffentlichkeit und werden von vielen Seiten kritisiert. Das politische Spiel als grausames Ritual kommt dazu. Ein bisschen möge ihnen helfen, dass sie zum einen ohnehin genug „Schmerzensgeld“ bekommen und zum anderen

Menschen in einer Krisenlage eher eine falsche Entscheidung akzeptieren als gar keine! **Der Ruf nach starker Führung** wird in Change-Situationen immer besonders laut.

Letztendlich geht es auch darum, zu entscheiden, mit welcher Strategie man eine Krise bekämpft und dazu muss ich den Change Typ kennen.

Change Typen

Eine einfache Matrix, bestehend aus den 2 Dimensionen ‚Wie viel Zeit haben wir?‘ und ‚Wie tief soll die Veränderung gehen?‘ ergibt **4 Change Typen**⁵⁾:

1. **Restrukturierung / Sanierung** (großes Problem und als Krise wahrgenommen, Entscheider haben wenig Zeit): Harte und schnelle Schnitte, Top-Down Approach.
2. **Adaption** (Entscheider haben Zeit, Veränderung muss nicht tief sein, Verhaltensänderungen sind wirklich nicht notwendig): Man setzt auf Qualitätsmanagement-Programme auf. Kontinuierliche und kosmetische Verbesserungen genügen.
3. **Evolution** (Zeit ist unkritisch und man will auch eine kulturelle Veränderung): Trainings-, Coaching-Programme. Es werden so viele wie möglich am Prozess beteiligt. Jede/r soll das Gefühl haben, das Neue gemeinsam miterfinden zu können.
4. **Revolution** (Entscheider haben wenig Zeit, gleichzeitig wollen wir auch eine mentale & kulturelle Transformation erreichen). Wir entwickeln – so weit wie möglich – gemeinsame Maßnahmenpakete (oder erklären sie zumindest top-down) und integrieren Kommunikationsmaßnahmen, die die **Eigenverantwortlichkeit** der Mitarbeiter fördert.

Nr. 4 ist sicherlich der anspruchsvollste Change Typ. Die Dringlichkeit der Veränderung ist hoch und gleichzeitig wollen wir die Betroffenen – im Sinne einer Nachhaltigkeit – mitnehmen, ihnen das ‚Why‘ erklären und deren Reifegrad (Eigenverantwortung) entwickeln. Nr. 1 ist radikal und braucht eigentlich nur ein Sanierungskonzept inkl. Maßnahmenpaket (zusammen mit Experten entwickelt). Die Maßnahmen erklären wir den Leuten top-down und eher über Angst-Kommunikation (‚Wenn ihr nicht mitmacht, dann ...‘). Nr. 3 ist nett, es gibt ja keinen Zeitdruck und es wird prophylaktisch an einem zukunftsorientierten und neuen Mindset gearbeitet. In Krisensituationen ungeeignet.

Mantra ‚Eigenverantwortlichkeit‘ und warum es nicht so leicht funktioniert!

Was ich immer wieder bei Auftragsklärungen mit Unternehmen höre, ist der Ruf nach Eigenverantwortlichkeit. ‚Wenn wir den Change aufsetzen, müssen wir unbedingt unternehmerisches Denken bei jedem Mitarbeiter entwickeln‘⁶⁾. Aber meist bleibt es bei frommen Wünschen. Zum einen, weil das Top-Management zu wenig loslassen kann (im Sinne von Vertrauen schenken) und zum anderen, weil dieser Change-Ansatz (zu) lange dauert? Ein Vorgehen, in dem das Problem (zusammen mit Experten) analysiert wird und sofort Maßnahmen abgeleitet werden, ist schneller und vielversprechender.

Menschen wollen vieles aus einem technokratischen Blickwinkel heraus verstehen (siehe dazu unter dem Stichwort ‚Taylorismus‘; F.W. Taylor spricht auch vom ‚one best way‘), steuern und kontrollieren. Systeme, wie Teststrecken, Polizeikontrollen, Tracing, Ampeln, Krisenstäbe, Dashboards, etc., sind sofort aufzubauen. Und vieles mehr. Mikro-Management oder Aktionismus ist an der Tagesordnung. Es sollte niemand nachher sagen können, wir hätten nichts gemacht. Sarkastisch gesagt, wird oft nach Tom Sawyer gehandelt: ‚Erst als wir das Ziel aus den Augen verloren haben, verdoppelten wir unsere Anstrengungen‘.

Stellen Sie sich eine ähnliche Situation in Unternehmen vor: Aus Konzepten von Beratern (=Experten) werden alle möglichen Aktionen abgeleitet. Die Mitarbeiter kennen sich ob der Vielfalt nicht mehr aus. Der herrschende Aktionismus kann nicht mehr in Beziehung zueinander gesetzt werden, eine Strategie dahinter ist kaum erkennbar, das ‚Why‘ bleibt unklar und das ‚Big Picture‘ wird immer diffuser.

Conclusio

Auf Eigenverantwortlichkeit zu setzen, ist theoretisch wunderbar. Nur, wenn eine Krisensituation schnelle Entscheidungen fordert, der Reifegrad (im Sinne von Mut, selbständigen Denken, etc.) der Betroffenen eher gering ist, und/oder es im Unternehmen weder eine Vertrauens- noch eine Fehlerkultur gibt, dann wird dies sehr schwer zu realisieren sein. Zusätzlich ist Angst (grundsätzlich und vor Fehlern) eine schlechte Basis für die viel gepriesene Eigenverantwortung.

Konrad Breit im Mai 2020

-
- ⁰⁾ Veränderungskompetenz wird hierbei, kurz gesagt, als die Fähigkeit definiert, mit Veränderungen und neuen Einflüssen umgehen zu können und diese für sich und andere positiv zu nutzen. Der Kern liegt in der Mobilisierungsfähigkeit (=Teil von Führung) von Menschen. Methodische Fitness in den Bereichen Projektmanagement, Moderation und Gruppendynamik ist eine unumgängliche Voraussetzung. Im Sinne von Vorbildmanagement soll eine Führungskraft nie Veränderung predigen, wenn sie sie selbst nicht vorleben kann.
- ¹⁾ Im Sinne der Sprachvereinfachung spreche ich immer auch das andere Geschlecht an.
- ²⁾ VUCA World = Volatile | Uncertain | Complex | Ambiguous. Oder lösungsorientiert: Vision | Understanding | Clarity | Agility
- ³⁾ Ein Dilemma ist stets eine Situation, die zwar mehrere Auswege bietet, von denen allerdings keiner zum gewünschten Resultat führt. Oder egal, wie man sich entscheidet, es ist jedes Mal ein Verlust dabei.
- ⁴⁾ In der aktuell ohnehin bald noch viel mehr Unternehmen stehen werden; zur Zeit werden sie noch als ‚Zombie-Firmen‘ bezeichnet.
- ⁵⁾ J. Balogun and V. Hope Hailey in ‚Exploring Strategic Change‘
- ⁶⁾ Neben vielen anderen Ziele wie Verbesserung der Zusammenarbeit, Entwicklung einer Feedback-und Fehler-Kultur, Optimierung der Schnittstellen, Niederreißen der Silo-Organisation, Über den Tellerrand schauen, u.v.m.