

## 4 Veränderungsthesen

Warum muss immer etwas passieren, damit Menschen und Organisationen sich ändern?

Gerade in Zeiten der Krise ist Veränderung ein höchst aktuelles Thema. Ist Veränderung und Entwicklung nicht sogar Sinn des Lebens? Literatur dazu gibt es wie Sand im Meer. Grundsätzlich wird zwischen **Evolution** i.S.v.

‚kontinuierlichen Verbesserungsprozessen‘ und **Revolution** i.S.v. ‚Transformation‘ oder ‚fundamentalem Wandel‘ unterschieden (siehe dazu auch eigenen Blog ‚Welcher Change Typ in Krisensituationen?‘).

Evolutionsansätze gehören heute in nahezu allen Unternehmen zum Standard. Sogar die öffentliche Verwaltung springt zunehmend auf diesen Zug auf (z.B. effizientere Abläufe durch den elektronischen Akt, Qualitäts- und Kundenorientierungsprogramme, Straffung von Prozessen, etc.). Allerdings geht es dabei oft (nur) um kosmetische Eingriffe in die Organisation. Welche Voraussetzungen es für einen Wandel von grundlegenden Haltungen und Werten braucht, um einen Paradigmenwechsel (Revolution) zu ermöglichen, wird im Folgenden erläutert. Vielleicht kann auch die Frage, warum sich Menschen und Organisationen so schwer mit fundamentaler Veränderung tun, beantwortet werden.

**Veränderungsthese 1:** Organisationen sind wie Organismen und passen sich an deren Umwelten an. (Fundamentaler) Wandel ist somit nur dann möglich, wenn sich die Umwelten verändern.

Vor allem private Unternehmen müssen sich heute oft einem dynamischen Markt anpassen, der sich rasant verändert (und noch dazu haben wir eine Krise). Wer mit einer konstanten Umwelt rechnet, hat schon verloren. Mitarbeiter<sup>1)</sup> wie Organisationen müssen sich permanent verändern. Ja, die lernende Organisation wird sogar proklamiert. Für öffentliche Einrichtungen, Verwaltungseinheiten, Kammern, Schulen und Universitäten ist Veränderung (=Lernen) zumeist ein Fremdwort. Man hat einen konstanten Markt und die Kunden(!), Patienten, Antragsteller und Studenten müssen nehmen, was man ihnen zuteilt. Ein Beispiel: Schulen und Universitäten sind keine Organisationen, die zu lernen brauchen – genauso wenig wie die Lehrer – ihr Markt bleibt der gleiche: Es sind die Schüler, und die wissen nicht, was sie wissen sollten.

Beispielsweise ist der Ansatz von sozialistischen (Staats)Ideologien ein Sicherheitsnetz für alle zu weben. Diese sorgen für Stabilität. Und ein stabiles Umfeld, in dem selbständiges Denken und Eigeninitiative praktisch nicht gefragt sind, schafft keine Basis für Veränderungs- und Lernfähigkeit. SOZIALISMUS (heute Sozialdemokratie) ist – ganz nüchtern betrachtet – sogar extrem inhuman, da das Individuum zu Unmündigkeit erzogen wird (um dadurch auch leichter kontrolliert werden zu können!).

**Veränderungsthese 2:** Eine Organisation kann sich nur dann fundamental ändern, wenn sich deren Mitglieder, vor allem die Führungskräfte verändern!

Wenn sich Schlüsselpersonen in einer Organisation nicht verändern, nützen die besten Qualitätsmanagement- und Beraterkonzepte nichts. Eine moderne, dezentrale Organisationsform wird nicht lebendig, wenn sie nicht von den Betroffenen mitgetragen und verinnerlicht wird. Eine radikale Veränderung, z.B. der Staats- und Verwaltungsorganisation, wird nicht möglich sein, solange ...

- die politischen Entscheidungsträger ihre eigenen Rollen nicht reflektieren – Selbstreflexion ist eine Grundvoraussetzung für Veränderung (warum auch sollten sie ein System in Frage stellen, welches sie nährt und wo sie Macht und Kontrolle ausüben können?)
- wir Veränderungsmacht in die Hände dieser nicht wandelfähigen Entscheidungsträger geben. Eine Reformagenda sollte in die Hände von Experten gegeben werden, da diese neutral sind (und zudem Experten).

Und wie kommen wir nun zu veränderungs- und (lebenslang) lernfreudigen Menschen? Vielleicht liegt die Antwort in These 3.

**Veränderungsthese 3:** Was Hänchen nicht lernt ... Freude an Veränderung bekommt man am besten ‚von klein auf mit.

Erfolg steigert den Selbstwert! Schaffen wir bessere (politische) Rahmenbedingungen, in denen jeder Mensch erfolgreicher sein kann als jetzt. Erfolg fängt in jedem selbst an. Erfolg haben heißt (einfach ausgedrückt): Ziele setzen und Ziele eigenständig erreichen. Man kann das durch Glück, Erbe und nicht juristisch antastbare kriminelle Errungenschaften sowie durch Leistung erreichen. Ein passender Spruch dazu: ‚Erfolg im Leben ist etwas Sein, etwas Schein und sehr viel Schwein‘. Das heutige Kernproblem vieler ist, dass der Hunger – als Grundlage für Motivation – verloren gegangen ist. Entweder gibt es Familiengeld und -netze oder Sozialgeld und -netze. Schön und beruhigend, aber letztendlich ein schlechter Nährboden für Anstrengung und Eigenmotivation.

Mein Appell: Lehren und erziehen wir unsere Kinder, Schüler und Studenten in Zukunft wieder mehr nach folgenden Grundsätzen:

- weg von der Problem- hin zur Lösungsorientierung
- weg von der Haltung ‚der Staat und die Eltern werden es schon richten‘ hin zu Selbstverantwortung (von Passivität hin zu Proaktivität)
- weg von zu viel Regulierung hin zu häufiger Konfrontation mit Neuem (soziale Interaktionen mit unterschiedlichen Kulturen, etc.)

Selbstverantwortung ist der zentrale Wert, auf dem vieles aufbaut. Besonders betonen möchte ich die eigene Gesundheitskompetenz. Diese sollte nicht in den Händen von Ärzten liegen (außer in lebensbedrohenden Maßnahmen, Operationen, etc.). Dogmen, die eine Entmündigung des Individuums und eine Einengung der freien Entfaltung der Persönlichkeit zum Ziel haben, fördern weder Mut, Initiative noch Selbstverantwortung. Die Masse wählt immer den einfachsten Weg, den sie kennt und beherrscht: Nämlich den des sich Anpassens. Und wo es keine Leistungsnotwendigkeit gibt, dort gibt es weder Energie (Motivation) noch ein Erfolgspotenzial! Eigenständiges und unternehmerisches Denken wird oft in der Früh beim Portier abgegeben, dann Dienst nach Vorschrift gemacht, um nach 8 Stunden Job – eine Chuzpe schlechthin – nach Hause zu fahren, um dort höchst selbstverantwortlich den lokalen Skiverein oder die Musikkapelle zu managen und zu Erfolgen zu führen.

**Veränderungsthese 4:** Etwas Chaos kann der Innovations- und Veränderungsfitness sehr guttun.

Etwas Chaos ist besser als Regulierung und eine ‚perfekte‘ Organisation, da es den Boden für Kreativität, Innovation und Selbstverantwortung aufbereitet! Dazu gibt es einen eigenen Blog ‚Chaos versus Organisation‘, in dem ich 2 Systeme miteinander vergleiche: Der Verkehr in den Städten Linz und Catania. Der Punkt ist, dass – am Beispiel der Stadt Linz – zu viel Regulierung und Kontrolle Kreativität, und somit Neues, verhindert, ja sogar torpediert. Alles ist vorgeschrieben, bürokratische Prozesse sind einzuhalten. ‚Fehler‘ werden nicht toleriert. Wie soll in einem solchen Regulierungsparadigma Neues noch am grünen Tisch entstehen können? In Catania gibt es weniger Regeln, die Räume für Eigenverantwortung, Mitdenken und Kreativität öffnen. Beide Extreme sind in sich dysfunktional, die Wahrheit liegt wie immer irgendwo in der Mitte. Nur mein Appell an die meisten Organisationen: Eine gesunde Streit- und Fehlerkultur und etwas Chaos (informelle Räume, weniger Kontrolle, mehr Vertrauen, etc.) schaffen das Fundament für Motivation, Innovationen und Nachhaltigkeit.

### Conclusio

Veränderung ist meist kein Spaß. Wir bleiben als Menschen gerne in unseren gewohnten Bahnen. Trotz allem ist Veränderung für viele heutzutage die einzige Konstante. Abschließend ein chinesisches Sprichwort: Wenn Du loslässt, hast Du plötzlich 2 Hände frei.

---

<sup>1)</sup> Im Sinne der Sprachvereinfachung spreche ich immer auch das andere Geschlecht an