

Sistema Dialogforum

„**Die Zumutung des Neuen und wie man Mitarbeiter für Change begeistert**“ - so das Thema des dritten sistemaDialogforums in Stuttgart, das am 19. Mai 2011 stattfand.

Als hochkarätigen Experten und Gastredner konnte die Münsteraner sistema consulting gmbh **Dr. Klaus Doppler** gewinnen, einen der führenden Management- und Organisationsberater. Seit 1972 berät und begleitet der studierte Psychologe namhafte Unternehmen und Organisationen bei Entwicklungs- und Veränderungsprojekten, sein Buch „Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten“ gilt als Standardwerk.

Mit rund 80 Teilnehmern aus ganz Deutschland, darunter Vertreter des Mittelstands sowie Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Wissenschaft, Forschung und Kultur verzeichnete das Stuttgarter Dialogforum 2011 eine bisher nie da gewesene Resonanz. „Das Thema Change Management“, so sistema Geschäftsführer Prof. Dr. Heinrich W. Ahlemeyer, *„ist ein brisantes Thema und gehört zu den zentralen Sujets unserer Arbeit, das unterstreichen wir auch mit den Leitworten unseres Unternehmens „aufbrechen – bewegen – ankommen“.* Ich freue mich sehr, dass Dr. Klaus Doppler heute als Impulsgeber bei uns ist, er ist eine Kapazität und viele von uns haben bei ihm gelernt.“

Der langjährige sistema-Berater Rolf Dingethal definierte die Zielsetzung des Dialogforums: „Wir möchten eine Plattform schaffen, um Zukunft zu gestalten in einer Welt zunehmender Komplexität und Unsicherheit. Heute geht es darum, Impulse zu geben, wie es gelingen kann, Mitarbeiter für Veränderungen zu begeistern.“ In kleinen Gruppen, moderiert von sistema-Beratern, begannen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit einer kurzen thematischen Kennenlernrunde. Es folgte eine Sammlung der wichtigsten Themen und Fragen rund um die Gestaltung von Veränderungsprozessen, die dann im Plenum vorgetragen wurden: Wie schafft man es, Veränderung nachhaltig zu gestalten? Wie kann man Kontinuität sicherstellen? Welche Bedeutung hat die Kommunikation bei Change? Wie lassen sich die Mitarbeiter motivieren? Wie vermeide ich Polarisierungen zwischen Bewegern und Bremsern? Gibt es ein gesundes Tempo für die Gestaltung des Wandels? Wie geht man mit den Ängsten der Mitarbeiter um? Wie werden Führungskräfte zu Vorbildern? Woran merkt man eigentlich, dass man aufgebrochen bzw. angekommen ist? Wann wird Change unproduktiv?

Auf dieses breite Spektrum an Fragen ging Dr. Klaus Doppler in seinem folgenden **Impulsvortrag** ein. Dabei stellte er gleich zu Beginn fest, dass das Thema Change kein Wissensproblem, sondern ein Problem der Umsetzung ist. „Im Grunde genommen“, erklärte Doppler, „ist der Mensch nicht für Veränderungen programmiert. Sein Blick geht zunächst nach innen. Wenn ich aber ein System zukunftsfähig machen will, dann muss ich von den relevanten Umfeldbedingungen ausgehen: Wer kauft deine Produkte, wer sind deine Wettbewerber? Wie verändert sich das Umfeld? Um dann nach innen zu schauen: Bin ich dafür gerüstet? Was

brauche ich dazu?“ Genau hier machen viele Unternehmen schon den ersten von **vier Grundfehlern**, die schnelle Veränderungen behindern. Sie schauen nicht nach außen.

Dr. Klaus Doppler: „Ich sage in meiner Arbeit immer ganz radikal: Schaut nach draußen. Wenn ihr verreckt, dann interessiert das keinen, ihr seid irrelevant.“ Harte Worte, aber die, so Doppler süffisant, sei man ja schließlich von Pfälzern wie ihm gewohnt.

Als zweites Problemfeld nannte Doppler das starre Verständnis von Organisationen und griff zur Erläuterung auf ein Beispiel aus seiner Kindheit zurück: „Im Krieg bedeutete „Organisieren“, sich auf irgendeine Weise Nahrung und damit das Überleben zu sichern. Man löste ein Problem, für das es eigentlich keine Lösung gab. Heute versteht man unter Organisation Zuständigkeiten. Jeder sitzt stur in seinem Silo, das bietet ihm Sicherheit. Um zukunftsfähig zu sein, braucht es demgegenüber ein Denken und Handeln in übergreifenden Prozessketten.“ Oft höre er von Managern und Mitarbeitern bei Veränderungen, wann man denn endlich wieder in Ruhe arbeiten könne, wann man endlich angekommen sei. Seine Antwort, in klaren, bildhaften Worten: „Du kannst in Ruhe arbeiten, wenn du auf dem Friedhof liegst. Und selbst dann stören dich noch die Würmer.“

Als dritten Grundfehler machte Doppler ein falsches Verständnis von Führungsrollen aus. „Der Begriff Führung ist völlig hochstilisiert. Ich muss nur geführt werden, wenn ich blind, lahm oder besoffen bin. Führung ist für mich Entmündigung und behindert schnelle Veränderungen.“ Viele Führungskräfte würden zudem mit ihrer Hilfsbereitschaft verhindern, dass Mitarbeiter selbständig werden.

Das vierte und letzte Problem nannte Doppler das „Dilemma des hierarchischen Syndroms“. „Wer oben ist, will oben bleiben, die drunter haben sich daran gewöhnt und stützen das System, um weiter mitzuspielen. Keiner traut sich, etwas zu sagen. Es herrscht Opportunismus.“ Wie dieses Dilemma zu durchbrechen ist, zeigte Doppler anhand eines Praxisbeispiels: In einem Schweizer Unternehmen animierte er die mittlere Führungsebene, die davon enttäuscht war, dass bisherige Veränderungsvorschläge von der Firmenleitung stets ignoriert wurden, ihre Enttäuschung klar und deutlich anzusprechen. Was selbstverständlich zu Irritationen führte: „Aber“, und damit stieß Doppler auf einhellige Zustimmung der Teilnehmer des Dialogforums, „Irritation ist der Beginn von Veränderung.“

Dann erläuterte er das schrittweise Vorgehen zu Beginn eines Veränderungsprozesses. Am Anfang steht die Frage der Entschlossenheit. Will man wirklich etwas verändern? Es folgt die Suche nach Verbündeten, denn Veränderung ist auch immer eine Frage der Macht, die Unterstützer braucht. Als nächstes gilt es herauszufinden, welche Interessen tangiert sind. „Es wird bei Veränderungsprozessen viel zu viel über Positionen gestritten, es geht aber um die Interessen. Die Kunst ist, Interessen zu verhandeln, nicht Positionen.“ Schließlich sollte man sich den Personen widmen,

die vom Change betroffen sind. „Überwältigungsdesign“ nannte Doppler jene Vorgehensweisen, die nicht diesen Regularien folgen.

Danach widmete sich der Referent dem wichtigen Thema „**Kommunikation im Change**“. Information werde in 80% der Fälle mit Kommunikation verwechselt, aber Kommunikation sei Dialog: „Manager müssen hinhören, Reinhören. Aber sie haben Angst vor offener Kommunikation, weil es nicht zum Rollenverständnis passt. Es könnten ja Fragen kommen, die ich nicht beantworten kann. Wie stehe ich dann da?“ Der Mensch würde oft als Trichter missverstanden, in den man einfach oben alles an Informationen reinstopfen kann. Doch es ist genau umgekehrt. „Der Mensch ist ein umgedrehter Trichter, da muss man erst mal den Einfüllstutzen treffen, und dann gibt es drei eingebaute Filter: die eigene Vorerfahrung, die Glaubwürdigkeit des Informationssenders und die aktuelle Bedürfnislage des Empfängers.“ Erfolgreiche Kommunikation, nicht nur im Change, setzt für Doppler voraus, dass Führungskräfte genau hinschauen, aufnehmen und sich dann überlegen, welche Sprache die jeweiligen Menschen sprechen. Die Kunst sei, sich auf die unterschiedlichen Ebenen einzustellen und dann in aller Ruhe zu schauen, was passiert.

Das von zahlreichen Gästen angesprochene Thema „Angst“ bezeichnete Doppler als „unverzichtbaren Faktor für Veränderungen“. „Wenn die Existenzangst nicht da ist - also die Angst vor dem Untergang, wenn man nichts tut - dann braucht man erst gar keine Veränderung angehen.“ Doch es gäbe viele Möglichkeiten, dieser Angst im Management und an der Basis zu begegnen, mit Workshops, in einem angenehmen Umfeld, mit einer offenen, ehrlichen und klaren Kommunikation. Mitarbeiter müssten die Chance haben, ihre Vorstellungen zu präsentieren und nachzufragen. Dabei gelte es nicht, Konflikte zu vermeiden: „Schmerzfreie, konfliktfreie Veränderungen gibt es nicht. Ich finde Konflikte nicht schlimm. Es gibt unterschiedliche Logiken, Wahrheiten und Perspektiven. Man muss nur lernen, darüber ruhig zu reden.“

Veränderung, so Doppler weiter, sei ohne Veränderungsenergie nicht machbar. Er sprach hier vom „Sauerteig“, der meist in der mittleren Unternehmensebene zu finden sei. „Dieser Sauerteig treibt die Veränderung an und dient als Übersetzer zwischen den verschiedenen Ebenen, nicht als Durchreicher.“

Zum Abschluss seines Impulses ging Doppler noch auf die Begriffe „ankommen“ und „einfrieren“ ein: „Es gibt in dem Sinne kein Ankommen, sondern es geht darum, wie man sich in veränderten Zeiten bewegt, immer weiter in kleinen Schritten, in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess.“

Angeregt von den Ausführungen Klaus Dopplers und gestärkt von einer kulinarischen Pause gingen die Teilnehmer in die **zweite Dialogrunde**. Hier wurden die angesprochenen Probleme und Lösungsansätze noch einmal diskutiert und weitere Fragen formuliert. Eine lautete: Wie man denn Mitarbeiter, denen man 20 Jahre lang gesagt hat, das sie toll sind, plötzlich für Veränderungen bereit machen kann, die auch schmerzhaft sind?. „Ich bin für Ehrlichkeit“, antwortete Dr. Klaus Doppler.

„Wenn Mitarbeiter abgebaut werden müssen, muss man die Karten auf den Tisch legen und sagen: Entweder wir ziehen das gemeinsam mit euch im Team durch oder

es wird von oben dirigiert.“ Glaubwürdigkeit, Klarheit, Radikalität im Denken und Konsequenz seien unverzichtbar, Lügen und um den heißen Brei herumreden falsch. Auch die Angst-Thematik kam noch einmal zur Sprache. Nachdem Dr. Klaus Doppler bereits von der Existenzangst gesprochen hatte, definierte er nun noch eine zweite Form: „Die zweite Angst bei Veränderungen ist: Ich kann das nicht. Die ist riskant, die müssen wir runterfahren, denn sie blockiert. Dabei hilft Unterstützung und Coaching, denn was man nicht kann, kann man lernen.“

Nachfragen gab es auch zum „Ankommen“ bzw. „Einfrieren“ und Dr. Klaus Doppler bestätigte erneut seinen Standpunkt, dass es keinen Stillstand gebe. Es sei dabei manchmal auch notwendig, zum drastischen Mittel der „öffentlichen Hinrichtung“ eines Bremsers zu greifen. „Führungskräfte entgegneten dann meist: das kann ich dem doch nicht antun. Falsch! Sie wollen es sich selbst nicht antun, diesen Schritt zu gehen.“ In einem Veränderungsprozess habe man sein Ziel erst erreicht, wenn man bei den Mitarbeitern etwas bewirkt hat, wenn der Kunde etwas spürt und wenn die Öffentlichkeit dem Ergebnis Beachtung schenkt.

Auch die Ablehnung des gängigen Führungsmodells führte zu Diskussionen unter den Teilnehmern, dazu konkretisierte Doppler noch einmal: „Es gibt Firmen, die nach An- und Zurechtweisung funktionieren. Ich setze auf das Modell mit möglichst vielen basisnahen Menschen, die sich selber führen können. Voraussetzung ist, dass sie Zusammenhänge erkennen. Und ich brauche eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung. Ein Lob ist keine Wertschätzung!“

Auf die Frage, wie man mit einer mittleren Führungskraft umgeht, die Veränderungen nicht mittragen will antwortete Doppler knapp: „Love it, change it or leave it.“ Letzter Punkt der höchst spannenden und angeregten Diskussionsrunde war das Thema „Change mit neuer Leitung“. Auch hier riet Dr. Klaus Doppler, sich zuerst einmal alle inneren und äußeren Gegebenheiten anzuschauen, viele Gespräche zu führen, nachzufragen. „Eines darf man nicht unterschätzen, Sie werden gnadenlos gefilmt, Sie müssen Smalltalk machen und sehr gut zuhören, sich die guten Leute ranholen und sie nach ihren Erwartungen befragen. Und immer wieder zuhören, zuhören, zuhören.“

Ganz genau zugehört hatten die Teilnehmer des Dialogforums und sie nahmen viele Anregungen und Tipps mit in ihre Unternehmen. Helge Stöcker, Sahlberg GmbH & Co. KG: „Er hat die Probleme erfrischend klar auf den Punkt gebracht, Ross und Reiter genau benannt. Und es wurde klar, dass es weder den bösen Chef, noch den bösen Mitarbeiter gibt. Hans Schindbeck vom selben Unternehmen: „Es war äußerst kurzweilig und humorvoll.“ Angelika Buchholz, Teilnehmerin des 19. Führungslehrgangs der Führungsakademie Baden-Württemberg: „Ich nehme sehr viele interessante Impulse mit. Ich komme aus der Verwaltung und da funktioniert Change Management ganz anders als in einem Unternehmen. Bei unseren Mitarbeitern gibt



es keine Einsicht in den „sense of urgency“ von Veränderungsprozessen. Darüber mehr zu erfahren, fand ich sehr spannend.“ Karl-Heinz Bäuerle, G. Stähle GmbH & Co KG: „Als Führungskraft ist man immer von Change Management betroffen und ich habe hier Rückmeldung gesucht, ob wir mit dem, was im Unternehmen angestoßen wurde, auf dem richtigen Weg sind.“ Prof. Jörg Mildenerger, Daimler AG: „Ich habe

1983 eine Ausbildung bei Dr. Doppler gemacht. Vieles was ich damals gelernt habe, hat sich über die Jahre bestätigt. Die heutige Diskussion hat auch gezeigt, dass viele Fragen von früher immer noch nicht gelöst sind. Es bleibt spannend.“

Dagmar Kötting, Freie Journalistin