

Rainer Oberkötter & Carolin Wolf

Wolf & Oberkötter Personal- und Organisationsentwicklung

Veränderungsmanagement nach Kotter in der Praxis – Wie ist die Passung von Kotters Change Management Modell mit den Anforderungen der VUKA-Welt?

1. Einleitung

Kotters Konzept des Change Managements beruht darauf, dass nach dem, Unfreezing – Moving – Refreezing eine Phase der Konsolidierung erfolgt. Diese Konsolidierungsphase wird in vielen Unternehmen immer kürzer: zum Teil sogar so kurz, dass auf die aktuelle Moving- Phase, die nächste Moving-Phase folgt. Organisationen werden somit fluider. Dies kann auch mit dem Modewort agiler beschrieben werden. Die Auswirkungen dieser Schnelllebigkeit sind, dass Veränderung der Normalzustand wird und die Konsolidierung die Ausnahme. Mit anderen Worten, Wandel ist die laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen. Eine Beschreibung hierfür liefert das Akronym VUKA (volatil, unsicher, komplex, ambig) beschrieben werden kann, zunehmend fraglicher. Der Sozialwissenschaftler Bob Johansen (2012) weitet das Akronym VUKA auf Strategien im Umgang mit den VUKA-Anforderungen aus: vision, understanding, clarity, agility. Und hiermit befinden wir uns schon mitten in Kotters Acht Phasen Modell (2008).

2. Phase 1: ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen

Das von Kotter 1995 entwickelte Stufenmodell für erfolgreiche Change Prozesse mit acht Phasen startet mit dem Erzeugen eines Gefühls der Dringlichkeit für den bestehenden Veränderungsprozess. Nun stellt sich die Frage, inwieweit diese erste Phase sinnvoll in Zeiten fortwährender Veränderung eingesetzt werden kann. Während Kotter den Fokus auf das Erzeugens eines Gefühls der Notwendigkeit und der Dringlichkeit für den bevorstehenden Veränderungsprozess beschreibt, weist der Organisationsberater Tilman Peschke (Starker & Peschke, 2017) darauf hin, dass hierbei eine Problemtrance, in der die Organisation sich mit den zukünftigen Problemen und Herausforderungen hineindenkt, entstehen kann. Statt den Fokus auf das Beweisen von Notwendigkeit und Dringlichkeit des Veränderungsvorhabens zu legen, würde Peschke den Fokus auf das „Wofür“ des Veränderungsvorhaben legen. Das bedeutet: in Zeiten permanenter Veränderung ist es sinnvoll, anstelle einer Problemorientierung auf mögliche, sinnstiftende Zielwelten zu fokussieren, um somit Anbahnungstendenzen statt Vermeidungstendenzen auszulösen.

3. Phase 2: eine Führungskoalition aufbauen

Die von Kotter beschriebene Empfehlung ein Team von Leistungsträgern zusammenzustellen, die genügend Überzeugung, Kompetenz und Macht zur Gestaltung des Wandels zusammenstellen, ist gemäß unseren Beobachtungen aus der Praxis nach wie vor ein adäquater Start. Aufgrund der Vielzahl der zeitgleich parallel stattfindenden Veränderungsprozesse in einem Unternehmen beobachten wir aber auch immer wieder die Neigung, die Verantwortung an Einzelpersonen oder gar an Externe zu delegieren – mit in der Folge deutlicher Einbußen auf die Kraft für das angestrebte Veränderungsvorhaben. Für die Unternehmen, die sich auch als agile/evolutionäre Organisationen beschreiben lassen, finden sich die zentralen Personen unter anderem bei den Projektleitern oder Scrum-Mastern.

4. Phase 3: eine Vision und Strategie entwickeln

In der Phase 3 sehen wir in der Praxis die größte Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Das Bemühen um die Formulierung einer Vision war auch schon vor 20 Jahren, als zahlreiche Unternehmen sich mit Leitbildprozessen beschäftigt haben, deutlich zu erkennen. Dies wurde in den letzten Jahren nach unserer Wahrnehmung vor allem in Großunternehmen abgelöst durch eine Wertediskussion über die von dem Managementberater Simon Sinek (2010) formulierte Frage des „Why“, in dem von ihm vorgestellten Golden Circle. Die Frage nach dem „warum“ scheint als Fundament für die Sinnstiftung nach wie vor von zentraler Bedeutung zu sein. Dieses „Why ist kein fünfseitiger Text, sondern ist kurz, lässt sich leicht wiederholen, ist einprägsam und erzeugt eine Spannung, im Sinne von: Da wollen wir hin“ (Wolf, 2019). Hier greifen auch die von Aaron Antonovsky (1979) in seinem Salutogenesekonzept beschriebenen Kohärenzfaktoren, zu denen die Sinnhaftigkeit zählt. Schauen wir allerdings auf den zweiten von Kotter formulierten Punkt in dieser Phase, dem Formulieren einer Strategie, dann scheint dies unter den heutigen VUKA-Rahmenbedingungen als Herkules-Aufgabe, wenn nicht gar unlösbar. Es ergeben sich Fragen, im Sinne von: Was ist eine klare Strategie? Und inwiefern ist diese sinnvoll in Zeiten von Ungewissheit und hohem Veränderungstempo. Hier braucht es andere, iterative Vorgehensweisen. Wir halten hier die Kombination mit einer Vision, die die Sinnhaftigkeit vorgibt und einer Strategie des Segelns auf Sicht für eine passende Adaptation an die VUKA-Welt.

5. Phasen 4 bis 6: kommunizieren, befähigen und schnelle Erfolge erzielen

Die von Kotter in den Phasen 4 bis 6 beschriebenen Stellhebel des Kommunizierens, Befähigens der Mitarbeitenden und den Fokus auf schnelle Erfolge erleben wir als die zentralen Stellschrauben. Eine hohe Kunst ist hierbei gerade in Zeiten hoher Ver-

änderung ausreichend Zeit, Energie und Kreativität bei der kontinuierlichen Kommunikation beizubehalten, ganz im Sinne von „nicht gesagt ist wie nicht gemacht“. Schnelle Erfolge, quick wins, erhöhen in jedem Fall die Akzeptanz des Veränderungsvorhabens.

6. Phasen 7 bis 8: Erfolge konsolidieren und in der Unternehmenskultur verankern

So sinnvoll diese Phasen erscheinen, so stark stehen sie im Widerspruch zu generellen Erfolgsquoten von Change Projekten – und dies bei zunehmender Wichtigkeit des Themas Change in Organisationen. In einer Metaanalyse von Starker und Peschke (2017) zeigt sich, „dass die Erfolgswahrscheinlichkeit von Change-Management- Prozessen im unteren prozentualen Bereich liegt.“

Ein mögliches Erklärungsmodell hierfür bietet das SCARF-Modell nach Rock (2008). Das Modell beinhaltet zwei Grundannahmen von Gordon (2008) sowie Liebermann und Eisenberger (2008):

1. Soziale Motivation wird bestimmt durch das Prinzip der Reduzierung von Bedrohung bzw. Angst und der Maximierung von Belohnungssituationen.
2. Soziale Erlebnisse, die auf Bedrohungs-/Belohnungserfahrung beruhen, tangieren im Gehirn denselben Bereich, der auch für den ureigenen menschlichen Überlebenstrieb zuständig ist.

Rock (2008) kategorisiert in fünf Dimensionen soziales Verhalten, welche sowohl die Belohnungsmuster als auch die Bedrohungsmuster im Hirn aktivieren: Status, Certainty, Autonomy, Relatedness und Fairness. Status beschreibt die persönliche Bedeutung im Verhältnis zu anderen. Hierzu zählen die Position im Organigramm ebenso wie die Statussymbole wie z.B. der Dienst- PKW oder der Büroraum. Unter Certainty wird die Fähigkeit, die Zukunft zu antizipieren, verstanden. Autonomy beschreibt das Gefühl der Kontrolle über die Gegebenheiten und Relatedness das Gefühl der Beziehung/Verbundenheit/Sicherheit mit anderen Menschen. Unter Fairness wird hier das Empfinden des fairen Austausches zwischen Menschen verstanden. In unserer Beobachtung bietet das SCARF Modell einen möglichen Erklärungsansatz für die immer wieder erkennbare Tendenz, doch lieber bei dem gegenwärtigen ungünstigen Zustand zu bleiben. Gleichzeitig wird die besondere Aufgabe und Herausforderung an die Führungskräfte in Veränderungsprozessen deutlich: Orientierung und Bindung trotz Ungewissheit und hoher Dynamik in den Rahmenbedingungen zu vermitteln.

7. Fazit

Wie erfolgreich sind Change Management Projekte? Hier schließt sich die Frage an: Werden die goldenen Regeln der erfolgreichen Change-Projekte von Kotter nicht adäquat umgesetzt? Oder brauchen die veränderten Rahmenbedingungen neue bzw. adaptierte goldene Regeln? Nach unseren Beobachtungen in den von uns begleiteten Change Projekten haben die mittleren Phasen auch in der VUKA-Welt nach wie vor ihre Berechtigung. Allerdings scheint es in einer Welt, in der man davon ausgehen kann, dass Wandel der Normalzustand ist, zielführender, den Fokus auf das Thema Sinnstiftung als auf die beabsichtigten Ziele zu legen. Darüber hinaus beobachten wir gute Ergebnisse durch die noch stärkere Berücksichtigung der auf Mitarbeitenseite erlebten Bedrohung durch Veränderungsprozesse. Hier sind explizit und in ganz besonderem Ausmaß die Führungskräfte gefragt. Oder um es mit den Worten des Philosophen Frithjof Bergmann, dem Begründer der New Work Bewegung zu sagen, „Tun, was man wirklich, wirklich will.“

Literatur

- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping*. San Francisco: Jossey.
- Gordon, E. (2008). NeuroLeadership and Integrative Neuroscience: „It’s about validation stupid!“. *NeuroLeadership Journal*, 1, 71–80.
- Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett Koehler Publishers.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59–67.
- Kotter, J. P. (2008). Das Unternehmen erfolgreich erneuern. *Harvard Business Manager*, 4, 141–151.
- Lieberman, M. D. & Eisenberger, N. I. (2008). The pains and pleasures of social life: a social cognitive neuroscience approach. *NeuroLeadership Journal*, 1, 38–43.
- Rock, D. (2008). SCARF: A Brain-Based Model for Collaborating With and Influencing Other. *NeuroLeadership Journal*, 1, 44–52
- Sinek, S. [TED]. (4. Mai 2010). Simon Sinek: Wie große Führungspersönlichkeiten zum Handeln inspirieren [YouTube]. Abgerufen am 10. Februar 2020 von <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>
- Starker, V. & Peschke, T. (2017). *Hypnosystemische Perspektiven im Change Management*. Berlin: Springer Gabler.
- Wolf, C. (2019). *Gemeinsam Denken: Die VUKA-Welt braucht mehrere Köpfe*. Göttingen: BusinessVillage GmbH.