



## **Change kann nicht gemanagt werden!**

Wenn Sie sich heute umschaun, scheint alles irgendwie Change Management zu sein. Die Steigerung der Verkaufszahlen: Change. Die Verlagerung einer Filiale im Ort: Change. Der Ausbau der Produktionsstätte: Change. Die nächste große Kosteneinsparung: Change. Daraus folgt: Alles ist irgendwie Change Management und demzufolge hat sich das Management im täglichen Arbeitsalltag mit den großen und kleinen Veränderungen zu beschäftigen bzw. diese zu managen. Das drückt schon der Begriff Change Management aus: Change ist zu managen. Am besten startet man mit einer festgelegten Projektstruktur, da kann dann auch nichts schief gehen. Dies ist jedoch eine typische Denkfalle.

Studienergebnisse aus den letzten Jahren belegen, dass Change-Projekte häufiger scheitern als gelingen. Change Management hat also in vielen Unternehmen nichts bewirkt, weil sich in einem bestimmten Kontext Change nicht mehr managen lässt. Die wichtigste Frage in diesem Zusammenhang lautet: "An welchen konkreten Parametern lässt sich im Vorfeld ablesen, ob das angestrebte Change-Vorhaben eher einen Projektcharakter aufweist oder einen dynamischen Change produzieren wird?" Nach meiner Erfahrung wird zu wenig Zeit auf die Diagnose der zukünftigen Veränderung verwendet und damit Risiken und Nebenwirkungen in Kauf genommen, die schließlich zum Scheitern führen.

In diesem Zusammenhang verweise ich gerne auf den Managementvordenker Henry Mintzberg, der vor vielen Jahren einmal gesagt hat: "Man kann Change nicht managen, aber unterstützen." Daraus habe ich für meine Change-Arbeit abgeleitet: "Change Enablement (Movement) statt Change Management." Letztlich besteht die Herausforderung darin, durch bestimmte Dialog-Formate gemeinsam mit den Menschen in der Organisation eine Kommunikation zu starten und konkrete Impulse zum Nachdenken und Mitmachen zu setzen. Es gilt, im Rahmen der Veränderung in Bewegung zu kommen und vor allem zu bleiben. Denn nur wer sich bewegt, kann die organisatorische Fitness des Unternehmens zum Erfolg führen.

Fazit:

Der Ansatz des Change-Managements, der auf der Annahme beruht, dass es einen geordneten Denk- und Implementierungsprozess geben würde, greift in einer komplexen Welt nicht mehr. "Wenn-dann-Mechanismen" sind in einer vernetzten und dynamischen Welt zum Scheitern verurteilt.

Unsere Empfehlung:

Arbeiten Sie vorrangig mit den Menschen in Ihrer Organisation und ermöglichen Sie eine Bewegung der Veränderung, kombiniert mit verschiedenen Dialogformaten. Wir unterstützen Sie gerne auf diesem neuen Weg!