



## **Change: Es gibt immer eine Vorgeschichte!**

In meiner Arbeit mit Veränderungsvorhaben ist die Vorgeschichte ein fester Bestandteil des Bearbeitungsdesigns. Denn für alle Veränderungssituationen gibt es aus Sicht der Beteiligten eine Vorgeschichte, die mit ihren Eigenschaften die Bearbeitung in positiver oder negativer Weise beeinflusst. Die Bedeutung der "Vorgeschichte" wurde in einem klassischen Beitrag von Larry Greiner (1967) herausgearbeitet, als er nach Merkmalen suchte, durch die sich erfolglose von erfolgreichen Veränderungsvorhaben unterscheiden.

Greiner hatte festgestellt, dass die Vorgeschichte eine besonders starke Einflussgröße für den späteren Erfolg eines Vorhabens darstellte. Leider blieb diese Variable in vielen Vorhaben bis dato unbeachtet. Weshalb eigentlich und ist dies heute anders? Hat es z. B. mit den zu standardisierten Tools in der Phase der Diagnose einer Veränderung zu tun? Mit den Erfahrungen der internen/externen Beraterteams? Oder gibt es Tabus, die nicht thematisiert werden dürfen? Fragen, die nicht gestellt werden dürfen, um aktuelle Fürstentümer nicht zu gefährden? Sollten evtl. die "alten Geister im Keller" nicht zu neuem Leben erweckt werden? Wie häufig ist es schon vorgekommen, dass ein Veränderungsdesign ohne die Einbeziehung der Vorgeschichte aufgesetzt wurde und es dann zu unkontrollierten Nebenwirkungen kam, die nicht mehr steuerbar waren. Von den zusätzlichen Kosten, die so ein Versäumnis produzieren, will ich besser gar nicht reden.

Im Interesse des Unternehmens und aller Mitarbeitenden wäre es sinnvoll, dass die entscheidenden Personen in ihren Veränderungsvorhaben nicht ständig neue isolierte "Baustellen" bearbeiten lassen, sondern vielmehr einen roten Faden im Sinne der langfristigen Orientierung (Zukunftsbild) verfolgen. Mit der Vorgeschichte arbeiten heißt: Nachvollziehbares und nachhaltiges Weiterführen früherer Veränderungsinitiativen mit entsprechender Kommunikation im Unternehmen ist ein Muss, ohne kommende Dynamiken außer Acht zu lassen.

### **Empfehlung:**

Der Beitrag sollte Sie für das Thema Vorgeschichte sensibilisieren. Eine erste Anregung wäre, einmal alle internen Veränderungsabsichten zu überprüfen, ob dieses Thema einen wirklichen Einfluss hat. Und wenn ja – welchen? Im nächsten Schritt könnten Sie im Kreise Ihres Change-Teams diskutieren, wie Sie das Thema "Vorgeschichte" in Zukunft behandeln wollen.