

Durch Veränderungen lernen – Durch Lernen verändern *individuelles und organisationales Lernen im Change*

1.	Lernende Organisationen und <i>learning by change</i>	2
1.1	Die Verbindung von individuellem und organisationalem Lernen im Change	2
1.2	Lernen by Change	5
2.	Individuelles Lernen, individuelle Kompetenzentwicklung	6
3.	Lernsysteme	9
4.	Widerstand im Change ist ein Symptom.....	12
5.	Schluss.....	16
6.	Literatur	16

1. Lernende Organisationen und *learning by change*

1.1 *Die Verbindung von individuellem und organisationalem Lernen im Change*

In Unternehmen stehen Veränderungsprozesse in aller Regel im direkten Zusammenhang mit Veränderungen des Marktes, bei Kunden, bei Wettbewerbern, bei Mitarbeitern oder im gesellschaftlichen Umfeld. Jedes Unternehmen am Markt muss über eine hohe Anpassungsfähigkeit an diese Umwelt verfügen und schnell reagieren können, wenn es eine lange Lebensdauer erreichen will. "Survival of the fittest" bedeutet ganz unsportlich, dass diejenigen überleben, die am besten angepasst sind. Mit diesem Wissen ist Innovation, Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft selbst zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmen geworden: Die "Lernende Organisation" ist ein programmatisches Ziel geworden.

Der Begriff der *Lernenden Organisation* haben Chris Argyris¹ und andere in den 70er und 80er Jahren geprägt und ausdifferenziert: Selbstreflexion, Wahrnehmung der Umwelt und der Beziehung zur Umwelt, Weiterentwicklung der eigenen Kommunikation und Kooperation im Sinne eines Wissensmanagements (Lernen lernen) und Bildungscontrolling sind ihre Instrumente, für ein vorausschauend sich anpassendes Unternehmen. Übertragen auf Change bedeutet dies, während einer Veränderung bewusst die Veränderungsprozesse und Lernprozesse zu reflektieren und zu optimieren, um die ständig folgenden Veränderungen optimal zu bewältigen: im Change am Change für den nächsten Change lernen.

Wie lernt ein Unternehmen konkret? Welche Lernprozesse finden statt, wenn zum Beispiel ein Pharmakonzern seinen Marktauftritt verändert, eine Behörde zum Dienstleister wird oder eine Bank ein neues Geschäftsfeld aufbaut?

Ich möchte drei Ebenen unterscheiden, auf denen Lernprozesse geschehen.

1. Das klassische lebenslange Lernen der einzelnen Mitarbeiter ist die erste Ebene der Lernprozesse: die Führungskräfte und Mitarbeiter entwickeln auf der Basis ihrer Potentiale und ihrer Lernbereitschaft neue Kompetenzen, eventuell auch eine neue Einstellung zu ihrer Tätigkeit und neue Fertigkeiten. Der Lernbedarf richtet sich zum einen danach, was diese Mitarbeiter für die Umsetzung der Veränderung benötigen (zum Beispiel Change-Management). Zum anderen richten sich die Lernziele danach, welche Personalkompetenz die "neue Situation" nach der Veränderung erfordert .

2. Gleichzeitig verändern Führungskräfte mit Mitarbeitern die Kommunikation und Struktur der Zusammenarbeit untereinander, so dass sie die aus dem Sinn abgeleiteten Ziele optimal gemeinsam erreichen können: Organisation und Zusammenarbeit werden neu gestaltet, neue Formen der Kommunikation gelernt. Auch hier gilt: Zum einen muss die Veränderung durch spezifische Zusammenarbeit bewältigt werden, zum Beispiel in Projektgruppen, Task-Forces, Steuerungsgruppen und Workshops. Nach der Veränderung sind eventuell neue Formen der Zusammenarbeit angemessen, wie Key Account Teams oder Business Units oder nach einer Matrixphase eine neue Spartenorganisation.

3. Für das Unternehmen im Change - also für die Mitarbeiter, die Führungskräfte und ihre Zusammenarbeit miteinander - wird es bedeutsam sein, wie der Veränderungsbedarf mit einem Sinn, einer Zukunftsaussicht und einer groben Richtung verbunden ist: Wird die Veränderung als überraschend erlebt und muss sich das Unternehmen als Spielball der Umwelt empfinden - oder wird er als beabsichtigt erlebt und als Chance empfunden, auf die direkte Unternehmensumwelt mitgestaltend Einfluss zu nehmen. Im ersten Fall werden Personen wie Strukturen - falls sie sich nicht trennen bzw. auflösen - kurzfristiges Überleben lernen und Krisenmanagement. Im zweiten Fall werden sie sensibles Wahrnehmen von Veränderungsbedarfen und vorausschauende Veränderung lernen. Welche Kultur sich entwickelt, wird auch von der Führung entschieden, die das Erleben der Veränderung durch ihre Kommunikation mit bestimmt. Um so mehr die Führung einen Sinn einer Veränderung vermitteln kann, eine Zukunftschance glaubwürdig darstellen kann und eine Richtung vorgibt, desto weniger krisenhaft wird die Veränderung erlebt.²

Die Gleichzeitigkeit ist eine Herausforderung: Veränderungen zu managen bedeutet, individuelles Lernen im sich verändernden sozialen Gefüge des Unternehmens anzuregen und zu organisieren. Dies gelingt nur, wenn die einzelnen Mitarbeiter vom Sinn des Change überzeugt sind - und die Verbindung zwischen den organisationalen und individuellen Veränderungswegen verständlich sind. Die kommunikative Aufgabe besteht darin, ein Lernsystem zu etablieren, in dem sich die sozialen Strukturen wie die individuellen Kompetenzen entsprechend den Zielen des Change entwickeln: Im Pharmavertrieb werden neue Führungs- und Produktlinien entschieden und die individuelle Verantwortlichkeit und Kompetenzen der Regionalleiter durch Projektthemen intensiviert; die Führungskräfte der Behörde denken unternehmerisch und verschlanken Kommunikationsprozesse; Banker führen Key-Account-Management Teams ein und entwickeln verkäuferische Kompetenz.

¹ siehe z.B. ARGYRIS, Chris: Wissen in Action: Eine Fallstudie zur lernenden Organisation, Stuttgart 1997

² vgl.: "evolutionäre, revolutionäre und überraschende Change-Prozesse" LEAO, HOFMANN: Change managen, Das richtige Tool im richtigen Moment, in: diess. (Hg.): Fit for Change Seite XXX.

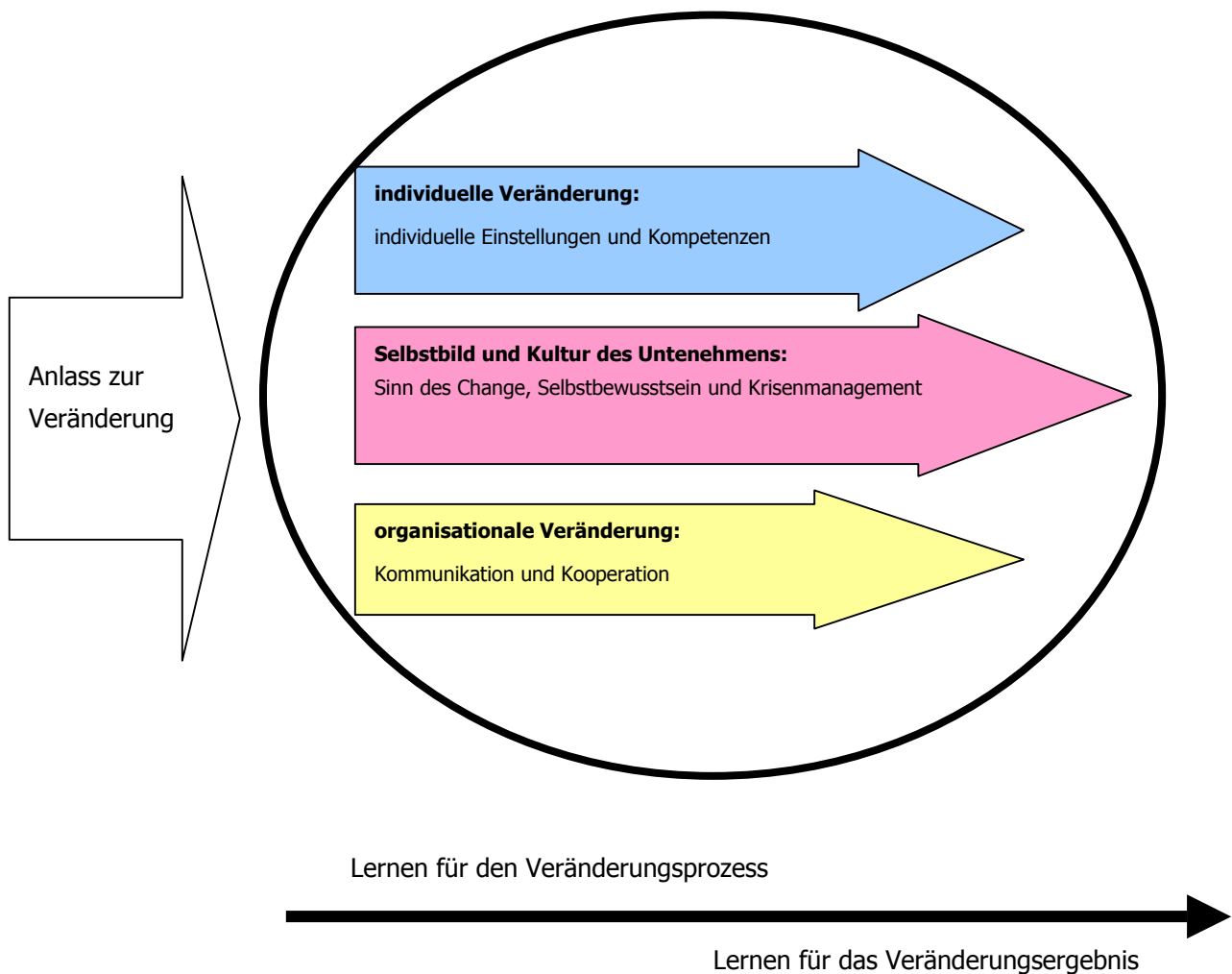


Abb.1: Veränderungen zu managen bedeutet, individuelles Lernen und organisationale Veränderung mit der kulturelle Entwicklung und dem Sinn des Change Prozesses zu verbinden.³

³ vgl. auch das Konzept des komplementären Coachings bei STRIKKER, STRIKKER: Coaching im Change: Wie Coaching professionell in Change-Prozesse integriert werden kann.in: managerseminare Heft 2006

1.2 Lernen by Change

Bildungsprogramme in Unternehmen waren nie statisch, sie veränderten sich mit den ständig wechselnden Anforderungen der betrieblichen Prozesse. Mit zunehmendem Tempo von Veränderungen, sich überlagernden Veränderungsprozessen und der abhanden gekommenen Phasen der Stabilität zwischen Veränderungen entwickelt sich neben dem klassischen *training off the job* im Seminar abseits der Produktion und dem *training on the job* als arbeitsplatznahe Schulung eine neue Variante: *training by change*. In Workshops werden die Fähigkeiten entschieden, die für den Erfolg des Change benötigt werden und die es zu vermitteln gilt. Es werden dann neue Qualitäten und Kompetenzen entwickelt, wenn sie gebraucht werden. Mit den konkreten Fragestellungen der Teilnehmer werden direkt an den Problemen der Prozesskette neue Lösungen und neue Fähigkeiten/Fertigkeiten entwickelt. Lernen geschieht für die erfolgreiche Veränderung. Der Austausch zur praktischen Umsetzung von Veränderungsvorhaben über angeleitete Projekte und Best-Practice Workshops schult den Umgang mit Veränderung selbst. Seminare zu grundlegenden Themen des Führens oder der Kundenorientierung unterstützen die Entwicklung von Spezialwissen für die Veränderung.

Ein Beispiel aus der Beratungspraxis:

Ein Pharmavertrieb reagiert auf unbefriedigende Marktkennzahlen und setzt sich zum Ziel eines Veränderungsvorhabens, die verkäuferische Kompetenz der Außendienstmitarbeiter zu stärken. Die Führungskräfte sollen dabei als Motor der Veränderung zunehmend Verantwortung übernehmen. Sie entwickeln in Workshops und Projektgruppen Maßnahmen. Eine Projektgruppe schlägt vor, "qualitative Zielvereinbarung als Führungsinstrument" einzuführen und entwickelt mit der Personalabteilung und Trainern eine entsprechende Qualifizierung "qualitative Zielvereinbarungsgespräche" für die Kollegen. Die Steuerungsgruppe unterstützt dies und alle Führungskräfte werden in Seminaren geschult, dabei stehen die Fälle und Fragestellungen aus der Praxis im Mittelpunkt. Nach der Umsetzung in die Praxis mit den Mitarbeitern im Außendienst werden die Qualifizierungen in Workshops darauf hin ausgewertet, was sie beigetragen haben, um die Ziele des Veränderungsvorhabens zu erreichen.

Qualifizierung und Training entstehen aus dem Veränderungsvorhaben, und werden während der Veränderung zur Zielerreichung des Veränderungsvorhabens durchgeführt.

Im Buch "Fit For Change" werden Tools vorgestellt, die individuelles und organisationales Lernen in verschiedener Ausprägung fördern. In manchen steht die individuelle Erkenntnis im Vordergrund⁴, in

⁴ Beispiele: STRIKKER, F: Roadmap for Change, HAACK, CREUTZFELD: Change the Game II,

vielen anderen die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur oder das Verständnis für und die Veränderung der Kommunikation und Kooperation im Unternehmen⁵. Ein dritter wiederkehrender Aspekt in den Tools ist die Prävention von Störungen oder Widerständen bzw. der Umgang mit diesen⁶. In den drei folgenden Abschnitten werden diese Aspekte aus pädagogischer Sicht analysiert und jeweils Schlussfolgerungen für Change Management angeboten. Das Ziel ist ein Grundverständnis für die individuellen und organisationalen Prozesse und eine spezifische Auswahl und Kombination der Tools für eine erfolgreiche Umsetzung der Veränderungsvorhaben.

2. Individuelles Lernen, individuelle Kompetenzentwicklung

Als Schüler lernten wir angeblich nicht für die Schule, sondern für das Leben. "Das Leben" ist für Teenager nicht unbedingt dasselbe wie für Eltern und Lehrer, aber Schüler setzen diesen Spruch zumindest in der Hinsicht um, dass sie ihren aktuellen Lebensvorstellung entsprechend mehr oder weniger für die Schule arbeiten. Sie bemühen sich, Noten zu erreichen, die ihrem Selbstbild entsprechen. Der eine legt eben mehr Wert darauf, als "guter Schüler" gesehen zu werden als die andere. Außer-schulische Aktivitäten haben eine unterschiedliche Bedeutung für verschiedene Jugendliche. Es ist von Beginn an ihr eigenes persönliche Leben, für das Schüler lernen - und das ist eine sehr subjektive Angelegenheit. Gerade Jugendliche können sich mit hoher Übungsfrequenz und -ausdauer Fähigkeiten aneignen und überraschen zum Beispiel mit Skateboardtricks oder Hochgeschwindigkeits-SMS.

Wie kommt das Wissen in die Menschen und wie entwickeln diese daraus Kompetenzen als funktionale Verbindung von Wissen, Verstehen, Wollen und Können. Verständlicherweise haben hieran nicht nur Schule und Eltern, sondern auch die Skateboardproduzenten und Telekommunikationsanbieter ein Interesse.

In den klassischen Lerntheorien wird Lernen als Geschehen im Individuum beschrieben: Die Theorien der Konditionierung, des Modell-Lernens, des Lernen durch Versuch und Irrtum und des Lernens durch Einsicht bestätigen unsere Alltagserfahrungen, wie wir uns Wissen aneignen und Verhaltensnormen einüben. Sie beschreiben weniger gut anspruchsvolle aktiven Lernformen, wie zum Beispiel ein Problemlöseverhalten, den Umgang mit Unsicherheit, oder sicheres Handeln ohne sicheres Wissen - also "nach Gefühl" oder "instinktiv richtig".

Gerade in Veränderungsprozessen geht es weniger darum, dass Menschen sich bekanntes Wissen aneignen oder bekannte Kompetenzen entwickeln, denn Wissen und Kompetenzen sind im Change kein präexistenter Bestand. Im Change wird von Subjekten neues Wissen entwickelt, das für die Zu-

⁵ Beispiele: WEGENER: Teamtacho, Tagesschau, LEAO: Change-Kultur,

⁶ Beispiele: HOFMANN: Talking Cure, HOFMANN/STRIKKER: Steuergruppe

kunft wesentlich ist. Diese Lernfähigkeit, die Fähigkeit zur Zustandsveränderung durch Erfahrung, ist ein Konstruktionsprozess in der Auseinandersetzung mit der Umwelt, bei dem an vorhandenes Wissen und an die Interessen zu lernen angeschlossen wird. Werte, Motive, Interessen, Widerstände des Lernenden stehen im Zentrum konstruktivistischer Lerntheorien, ebenso wie die direkte Lernumwelt, also die Bereitstellung von Lerngelegenheiten und Lernbeziehungen.

Lernende sind "Kunden" im Lerngeschehen, Subjekte mit Persönlichkeitsmerkmalen, die Lernerfolge wesentlich beeinflussen. Sie lernen dann besonders effektiv, wenn sie selbst wissen, wie sie Lösungswege finden und wie ihre Lernprozesse verlaufen.⁷ Der "Lehrer" fördert diese Reflektionsprozesse beim einzelnen: Welches Wissen und welche Kompetenzen waren bereits vorhanden? Welche Stärken sind typisch? Was wurde zusätzlich gelernt? Wie wurden diese neuen Kompetenzen entwickelt? Was war hilfreich, was hinderlich beim Lernen? Wie lerne ich selbst optimal und hat sich das seit meiner letzten Reflexion verändert?

Klieme und Reusser folgen mit diesem pädagogischen Konzept der individuellen kognitiven Aktivierung dem, was Bateson für Systeme als "Deutero Lernen" oder "Lernen zu lernen" bezeichnet⁸:

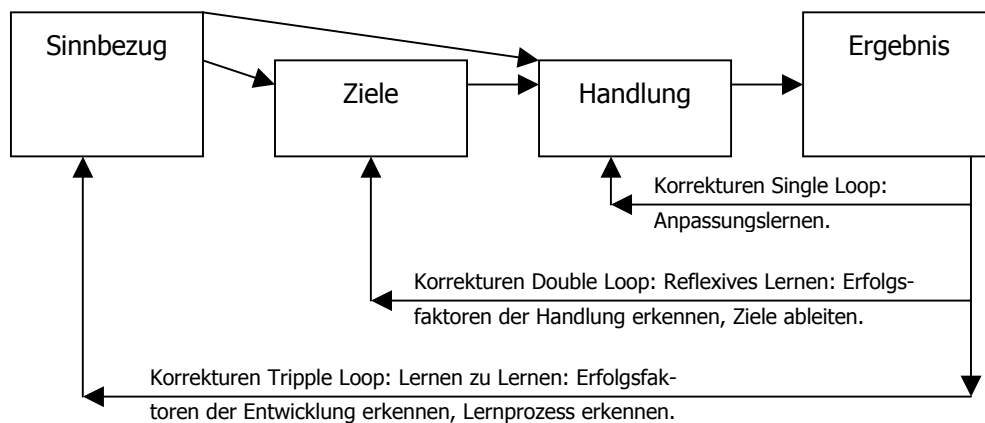


Abbildung 2: Prozesslernen (Deutero-Learning) nach Bateson.

In der erste Schleife reflektiert der Lernende eine Handlung anhand des Ergebnisses und korrigiert eventuell daraufhin seine Handlung - bis er mit dem Ergebnis zufrieden ist. Dieser Schleife entsprechen die Lerntheorien des klassischen Konditionieren, des Behaviourismus und des Modelllernens.

⁷ vgl. das Konzept der "kognitiven Aktivierung" nach Eckhard KLIEME, Kurt REUSSER,

⁸ Gregory BATESON Ökologie des Geistes (5. Aufl.). Frankfurt a.M. 1983

In der zweiten Schleife reflektiert der Lernende die Erfolgsfaktoren dieses Lernens und analysiert, wie er beim nächsten Problem schneller zum Ergebnis kommt. Er kann von Mal zu Mal besser Nachahmen, wichtige Teilschritte erkennen und setzt sich mit der Erfahrung erreichbare Ziele.

In der dritte Schleife reflektiert der Lernende diesen Ziel-Handlungs-Ergebnis Prozess im Durchlauf und begreift, wie er auf Dauer stetig leichter höhere Ziele erreichen kann. Die Zielsetzungen und die Handlungen bekommen einen Sinn im ständigen Lernen für eine langfristige persönliche Entwicklung. Er verbessert mit der Analyse des Prozesses seine eigene Lernfähigkeit.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Bei der Einführung von Key-Account-Management Teams werden von Vertriebsmitarbeitern einer Bank neue Fähigkeiten verlangt: Die Steuerung von Projektteams, Verhandlungsführung und Beziehungsmagement. Die einzelnen Mitarbeiter haben alters- und erfahrungsbedingt sehr unterschiedliche Vorkenntnisse. Vor den einzelnen Bausteinen einer Qualifizierungsreihe werden neben den Kompetenzen und Erwartungen vor allem individuelle Vorlieben zur Lernform abgefragt. Anschließend werden individuelle Lernvereinbarungen getroffen, in denen Textarbeiten, Seminar, Coaching, Transferplanung und -controlling unterschiedlich gewichtet werden. Nach dem ersten Baustein werden Projektvorhaben vergeben und Lernpartnerschaften von je zwei Mitarbeitern gebildet, die sich regelmäßig zwischen den Bausteinen zu ihrem Fortschritt austauschen. Im Abschluss der Reihe präsentieren die Mitarbeiter ihre eigene Entwicklung von der ersten Fragestellung bis zum direkt anschließenden Umsetzungsvorhaben.

Die Individualisierung der Lerninhalte und Lernmethoden folgt dem Prinzip: Jeder dort, wo er das größte Interesse und die besten Kompetenzen einbringen kann zum Lernerfolg aller.

Die Verbindung der individuellen Entwicklung und Lernprozesse erfolgt über den Sinn des Vorhabens (Schlüsselkunden durch herausragenden Service gewinnen), den gemeinsam daraus abgeleiteten Zielen und über die gemeinsam vereinbarten Aufgaben. Sinn und Ziele gelten für alle. Die Wege, dorthin zu gelangen, können unterschiedlich sein, die Unterschiedlichkeit wird transparent verabredet.

Wenn die Veränderung gelungen ist, die Prozesse gelebt werden und (zum Beispiel) die Umsätze bei den Schlüsselkunden überdurchschnittlich zunehmen, ist dies ein Erfolg aller Beteiligten. Und alle haben einen individuellen Nutzen.

Veränderungen in Unternehmen sollen verschiedene Lernprozesse ermöglichen. Für die gemeinsame Zielereichung knüpfen verschiedene Menschen an ihre Interessen zur Kompetenzentwicklung mit ihrem individuellen Lernstil optimal an.

Menschen zum Lernen in Veränderungen zu motivieren gelingt, wenn sie selbst verstehen, wie sie gerne lernen, warum sie sich für welches Lernen entscheiden und wie diese Wege im Gesamtprozess nützlich sind. Diese Fragen lassen sich mit den Beteiligten beantworten, diese Selbsterkenntnis ist direkt lernförderlich.

Was bedeutet das für Changemanagement:

- Starten Sie Changeprozesse mit einem Kernsatz oder **Leitgedanken**, den alle als Sinn der Veränderung mittragen können. Dieser Sinn bedeutet einen Nutzen für jeden einzelnen und belohnt den individuellen Aufwand zu lernen und sich zu verändern.
- Vereinbaren Sie mit verschiedenen Personen verschiedene Wege, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen (**individuelle Entwicklungsziele**). Jeder ist dafür verantwortlich, seine individuellen Lerngewohnheiten und Entwicklungsmöglichkeiten für den Erfolg des Change einzubringen.
- Bilden Sie **Partnerschaften** zwischen Lernenden mit verschiedenen Kompetenzen und Lernstilen, so dass aus der gegenseitigen Anleitung und dem Verschränken der Lernprozesse für beide ein Nutzen entsteht. Eventuell brauchen Sie zwischen verschiedenen Berufsgruppen einen "Übersetzer", der die gemeinsame Arbeit und Reflexion moderiert.
- **Reflektieren** Sie in Zwischenauswertungen und zum Abschluss jedes Change Prozesses die **individuellen Lernprozesse**: was hat jeder individuell gelernt, wie hat jeder gelernt? Was heißt das für den nächsten Change-Prozess?
- Kalkulieren Sie im Change **Ressourcen für die Qualifizierung** der Mitarbeiter ein: Zeit, Budget, Kooperations- und Kommunikationsaufwand.

3. Lernsysteme

Wenn Sie einmal Ihre Kollegen fragen, wo sie besonders viel gelernt haben, dann hören sie bei den Erzählungen sehr wahrscheinlich alsbald von bestimmten Personen, die für einzelne Kollegen in der beruflichen Entwicklung besonders wichtig waren. Das kann ein Professor im Studium gewesen sein, der einen besonderen Eindruck hinterlassen hat, oder eine Führungskraft, ein Mentor oder auch ein externer Berater oder Trainer. Neben den Hinweisen auf die fachliche Kompetenz sind diese Schilderungen meist mit hoher Anerkennung für die jeweilige Person verbunden, selbst wenn man "damals" nicht immer einer Meinung war.

Nicht jede Person ist für jeden Schüler als Lehrer geeignet: Der Skilehrer Toni muss den richtigen Ton treffen, damit die Flachländer mit Spaß das Carven lernen. Es wird ihm gelingen, da alle Beteiligten eine Idee davon haben, was so ein Skilehrer draufhaben sollte - und diese Erwartungen wird der Toni als Profi zu erfüllen wissen. Der eigene Ehemann ist dagegen selbst als hervorragender Skifahrer und Pädagoge nicht immer der geeignete Skilehrer: Die Ehe fährt mit am Hang - und die Reduktion der Beziehung auf den Spaß am Carven ist mitunter etwas schwierig - gerade wenn die ersten Kurven nicht sofort elegant gelingen wollen.

Lernen ist ein soziales Phänomen: Es findet (fast) immer in Gemeinschaft statt - auch der Autodidakt nutzt Medien, die andere produziert haben oder schaut anderen etwas ab.

Neu gelerntes beinhaltet immer etwas von anderen Personen vorher schon Gelerntes - kein Ingenieur beschäftigt sich heute noch mit den Newtonschen Gravitationsgesetzen oder der Statik alter Baumeister - er baut darauf auf.

In Unternehmenseinheiten - z.Bsp. in Teams oder Abteilungen - besteht ein gemeinsames Wissen. Offensichtlich wird dies, wenn neue Kollegen hinzukommen: sie werden möglichst schnell "eingearbeitet", lernen die bestehenden Prozesse und das bestehende Wissen kennen. Dieser soziale Lernprozess folgt keinem professionelles Curriculum, vieles vollzieht sich unbewusst in der sozialen Gemeinschaft. Und über gemeinsames Wissen zu verfügen, schafft die soziale Gemeinschaft: Der neue Kollege wird über die "Einarbeitung" in das Team aufgenommen. Etienne Wenger: "Knowing is an act of participation in complex social learning systems".⁹

Umgekehrt kann es auch sein, dass Einzelne neue Ideen entwickeln und ihre individuellen neuen Erfahrungen und Erkenntnisse in ein Team oder eine Abteilung hineintragen. Gerade Ideen, die zu Changeprozessen führen, entstehen zunächst bei einzelnen Personen und kleinen Gruppen, die dann gefordert sind, die Kollegen und Mitarbeiter zu überzeugen, die notwendige Kompetenz für das Bestehen am Markt neu zu definieren. Dazu gehören eine tragfähige Beziehung und die entsprechende Kommunikation, sonst besteht die Gefahr, dass die neue Idee aus nicht-sachlichen Gründen abgelehnt wird. Nach Wenger ist "Lernen - so definiert - ein Wechselspiel zwischen sozialer Kompetenz und persönlicher Erfahrung. Eine dynamische Beziehung zwischen Personen und den "social learning systems", denen sie angehören. Lernen kombiniert persönliche Weiterentwicklung mit der Emergenz

⁹ WENGER, Etienne 2002: Communities of practice and social learning systems. In REEVE, F/ CARTWRIGHT, M. / EDWARDS, R. (Eds): Supporting lifelong learning. Vol. 2 London S. 160-179

sozialer Strukturen¹⁰ Wenn man von Systemen ausgeht, gehört auch die Definition der Grenze hinzu, mit wem Wissen geteilt wird und die Möglichkeit hat, seine Erkenntnisse beizutragen.

Damit ein Lernsystem sozial funktionieren kann, muss es übersichtlich sein und Kommunikation unter allen ermöglichen.

Ein virtuelles, über den Erdball verstreutes Team hat es deutlich schwerer, gemeinsame Lernprozesse zu initiieren, als eine Einheit, deren Mitarbeiter mit offenen Türen auf einem Flur angesiedelt sind. Es ist Führungsaufgabe im Change, die notwendige Kommunikation und Kooperation für die Entwicklung und Praktizierung eines gemeinsamen Lernens zu initiieren. Ein global agierendes virtuelles Team z. Bsp. sollte sich neben allen technischen kommunikativen Möglichkeiten mindestens einmal im Jahr komplett persönlich zusammenfinden.

Ein Beispiel aus der Beraterpraxis:

Eine Krankenkasse mit zwei Standorten in Deutschland ist innerhalb von fünf Jahren außergewöhnlich gewachsen und stellt nun als Nachholbedarf die Qualifizierung der Führungskräfte in den Mittelpunkt eines Veränderungsvorhabens. Als externe Organisation zur Beratung und Umsetzung wird nach enttäuschenden Erfahrungen mit freien Beratungsunternehmen ein regional anerkannter öffentlich-rechtlicher Träger engagiert. Dieser zieht auf seine Verantwortung hin eine Person aus einem ihm vertrautes Beratungsunternehmen mit Expertise im Changemanagement hinzu . Hier gilt bereits, dass das Vertrauen und die Beziehung die wichtigste Basis für die Dienstleistung in diesem Entwicklungsprozess ist. Im Folgenden stehen dem unternehmen zwei Personen zur Verfügung, für verschiedene Teilprozesse werden die verschiedenen Stärken - und persönlichen Bindungen - genutzt.

Im üblichen Rahmen eines Changeprozesses finden eine Vielzahl von Seminaren für die Führungskräfte zu Themen wie Mitarbeitergespräche, Teamentwicklung, Projektmanagement, Moderation usw. statt, die von den Führungskräften in Feedbackbögen durchweg positiv bewertet werden. Zum Abschluss der Qualifizierungsreihe wird in ein offener Austausch zur Umsetzung des Gelernten initiiert: In Gruppen wird die einfache Frage reflektiert: Und wie machen Sie das nun konkret. Die Rückmeldungen zu dieser Arbeitsform sind außerordentlich positiv: genau das müsste öfter stattfinden. Ein weiterer Workshop "Best Practice" wird vereinbart, in dessen Rahmen auch die weitere Institutionalisierung des Austausches unter den Führungskräften erarbeitet werden soll. Die Verbindung unter den Führungskräften der beiden Standorte ist durch die Seminare und Workshops wesentlich enger geworden.

¹⁰ ebd. S. 162, Übersetzung: M.H.

Schließlich entscheiden die Führungskräfte auch die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsleitbildes.

Während in den einzelnen Qualifizierungen die individuelle Kompetenzentwicklung im Mittelpunkt stand und der Gewinn für das Unternehmen bis dato in der Summe der Qualifizierung der einzelnen gesehen wurde, steht nun die Entwicklung der Kommunikationsstrukturen für ein gemeinsames Lernen im Mittelpunkt. Über den Austausch mit anderen lernen die Führungskräfte voneinander und für ihre Führungsaufgabe im Unternehmen. Darüber hinaus entsteht durch die Auseinandersetzung mit dem Thema "Führungsleitbild" eine gemeinsame Orientierung.

Was bedeutet das für Changemanagement:

- Führen Sie die Vielzahl der verschiedenen Personen mit Ihren Kompetenzen bewusst zusammen: Entscheidungsträger, Prozessbegleiter aus dem Unternehmen und externe Trainer und Berater bringen **verschiedene Stärken in den Prozess** ein und können differenziert Beziehungen als Grundlage für die Lernprozesse den Beteiligten bieten.
- Gliedern Sie Qualifizierungen in die Unternehmensprozesse und die Kommunikation ein: Organisieren Sie **Erfahrungsaustausch** zu neuen Qualifizierungen und Kompetenzentwicklung **am Arbeitsplatz**.
- Schaffen Sie Freiraum für Erfahrungsaustausch von Führungskräften zu Führungsthemen, zu **gegenseitiger Beratung und Intervision**.
- Klären Sie die Systemgrenzen für social learning systems, um **Verbindlichkeiten** zu **vereinbaren** und Verpflichtung zu definieren.
- Sorgen Sie in Changeprozessen durchgängig für **kommunikativen Austausch** zu Zwischenergebnissen, Lernfortschritten, Rückmeldungen, Abstimmung und Nachjustierung untereinander. Organisieren Sie mit einer **Steuerungsgruppe** Workshops mit der aktiven Beteiligung aller, die den Changeprozess gestalten und umsetzen.

4. Widerstand im Change ist ein Symptom

Die Geschichte wird von Siegern geschrieben. Wenn ein gewagtes Changemanagement gelingt, werden die mutigen Entscheider von ihrem Erfolg berichten und die Weisheit verbreiten: "wer wagt gewinnt". Wenn dagegen ein Manager mit großem Veränderungswillen nach kurzer Zeit scheitert und das Unternehmen wieder verlassen muss, werden die verbleibenden Mitarbeiter und Führungskräfte

dieses Ausscheiden als ihren Erfolg berichten und die Weisheit verbreiten "man darf das Kind nicht mit dem Bade ausschütten."

Bei aller Vielfalt der Personen und ihrer Einstellungen in Unternehmen treffen häufig zwei Pole aufeinander: Auf der einen Seite die Kreativen und Begeisterten, die angesichts der Umweltentwicklungen radikale Innovationen verfolgen und neue Prozesse definieren. Auf der anderen Seite die Konservativen und die Bedenkenträger, die auf den Bestand vorhandener Qualitäten achten und sich auf eine energiesparende ständige Verbesserung der Prozesse konzentrieren. Gerne reden die jeweiligen Protagonisten negativ über die jeweiligen anderen und sehen sich nicht selten als "feindliche Lager".

Jeder erfahrene Teamleiter weiß alle diese Personen in seinem Team zu schätzen und bezieht alle Sichtweisen bei wichtigen Entscheidungen mit ein. Bei Changeprozessen dagegen scheinen die Innovativen und Antreiber allgemein einen besseren Leumund zu haben: Seit jeher sprechen Autoren von "Abwehrverhalten"¹¹ oder gar "Widerstand" und analysieren Gründe für die "Lernunwilligkeit". Argyris unterstellt zum Beispiel, dass bei Widerstand die "Lernangst" einzelner Personen größer sei als die "Existenzangst", also nicht genügend "Leidensdruck" bestehe, eine Veränderung durch Lernen erzeugen zu wollen. Die verschiedenen Formen der Ängste zu diagnostizieren erscheint mir allerdings nicht ganz einfach. Außerdem ist nach meiner Erfahrung Lernen aus Überzeugung oder aus Spaß motivierender als Lernen aus Angst.

Lewin diagnostiziert den Widerstand gemeinsam mit den jeweiligen Personen: Dialog und Erörterung der Gründe für den Widerstand sind für ihn der Ansatz für die Integration. Zumindest die Personen, die "noch abwarten" und die, die offen Widerstand formulieren - sei es nun aus sachlich, persönlich/emotionalen oder politischen Gründen - kann man besser verstehen, wenn die Gründe für die Entscheidung formuliert werden. Hier gilt also dasselbe wie im Team: Zur Beteiligung ermuntern, fragen, fragen, und fragen. Vielleicht ist es die Argyrissche "Existenzangst", vielleicht aber auch eine ganz andere unvermutete Motivation, die das ganz persönliche - langsame - Tempo verursacht. Und wahrscheinlich sind es ganz wertvolle Informationen für den Gesamtzusammenhang, die damit allen zuteil werden. Lewin verfolgt so eine Art prozessualer Diagnose: Am Anfang des Changeprozesses steht das gemeinsame Lernen über das Unternehmen selbst: die Strukturen und Personen, die Motive und Zukunftsvorstellungen aller Beteiligten werden publik und damit auch aktiv und bewusst veränderbar. Dass gelöste Konflikte den Zusammenhalt untereinander enorm stärken, auch das kann jeder erfahrene Teamleiter bestätigen.

Widerstand in Changeprozessen zeigt sich zum Beispiel in mangelnder Kooperation in Workshops, verdeckter Kritik an den Führungskräften (z. B. gegenüber den Beratern und Trainern in Pausen), Aufbau

¹¹ ARGYRIS 1997, S. 27ff

von Nebenkriegsschauplätzen, Verschleppung von Projektgruppen, übermäßiges Thematisieren der Risiken gegenüber den Chancen, illoyale Kommunikation gegenüber Mitarbeitern usw.

Im Change steht der Zwang zur Veränderung im Vordergrund, dieser Weiterentwicklung dient die Reflexion über die Ist-Situation und die Auseinandersetzung zwischen den neuen Ideen und der bestehenden Praxis.

Führung übernimmt dabei die Verantwortung für die Entscheidung zur Veränderung und für die zügige (gemeinsame) Analyse, Zielfindung und Entscheidung über Wege und Prozesse. Sie übernimmt Verantwortung, sich gegebenenfalls zu Trennen oder Trennungen zu bewältigen. Sie stellt zwischen Freude über die Veränderung und zweifelnder Passivität einen pragmatischen optimistischen Konsens her.

Dabei ist für die Beteiligten vieles zu lernen:

- Ideengeber müssen lernen, ihre Visionen zu verkaufen, den Nutzen deutlich zu machen, die Kritiker ernst zu nehmen und mitzunehmen.
- Praktiker müssen lernen, ihre Kritik konkret zu formulieren und Wagnisse einzugehen, Innovationen auszuprobieren.
- Zufriedene müssen lernen, dass es keine Sicherheit für vorhandene Strukturen und keine Erbhöfe gibt, dass Strukturen Prozessen dienen und diese einer Strategie für ein Unternehmen.
- Newcomer müssen lernen, Respekt für vorhandene Kompetenzen zu zeigen, auf denen sie weitere Erfolge aufbauen wollen.
- Und Alle müssen lernen, dass sich Konsens und Dissenz zwischen Ideen und Praxis wiederkehrend abwechseln und zu verschiedenen Zeiten verschiedene Kräfte (mal die kreativen, mal die beharrlichen) die Diskussion prägen.

Dieses Verständnis für Wandel ist eine gute Eigenschaft für eine "lernende Organisation"

Ein Beispiel aus der Beratungspraxis:

In einem Veränderungsprozess in einem Außendienst hatte sich eine Teilung entwickelt: Die Hälfte der etwa 80 beteiligten Führungskräfte war in Projektgruppen engagiert und entwickelte neue Ideen für Marktbearbeitung, Führung und Prozessstandards. Die anderen nahmen die Berichte tendenziell konsumierend und kritisch nachfragend auf. Die Projektorganisation wurde dahingehend verändert, dass alle bisher Unbeteiligten sich als "Beirat" einer Projektgruppe zuordneten und aktiv die Rolle eines kritischen Partners übernahmen. Projektergebnisse wurden vor der Präsentation im Plenum mit ihnen diskutiert, sie übernahmen die Rolle von Testläufen und führten Pilotumsetzungen durch, sie gaben Feedback vom Markt und wiesen auf

Erhaltenswertes hin. In mehreren Projektgruppen wurden "Partnerschaften" zwischen einzelnen Projektmitarbeitern und Beiratsmitgliedern zur direkten Kommunikation vereinbart. Ein wichtiger Effekt für den Außendienst mit seinem Veränderungsvorhaben war dabei nicht nur, dass Führungskräfte, die sowieso ihre Zweifel auch im Plenum äußern, in die konstruktive Projektarbeit eingebunden waren. Noch wesentlicher war, dass die eher zurückhaltenderen Kritiker nun integriert und aktiviert waren und ihre wertvollen Kompetenzen der Projektarbeit direkt zugute kamen.

Stille Zweifler sind wie Schüler, die sich mit Spickzetteln anstatt mit dem Lernstoff beschäftigen: Sie beteiligen sich nicht konstruktiv durch sachdienliche Beiträge im Sinne des Lehrers, Sie wenden eine hohe Energie auf, um ihr "Überleben" zu sichern. Sie sind Spezialisten und haben eine besondere hohe Kompetenz im Spickzettel schreiben und -nutzen. Sie wollen aber auf keinen Fall vom Lehrer erkannt werden, da Ihnen Sanktionen für ihren Betrug (ihre Illoyalität) drohen. Innerhalb der Schülerschaft bemühen sie sich aber sehr wohl um Anerkennung ihrer Künste, hier müssen sie auch nichts befürchten und sind je nach Klima unter Umständen sogar Helden des Widerstandes.

Nun wissen wir, dass gerade diejenigen, die nicht den vorgegebenen Pfaden folgen, die wichtigsten Entdeckungen machen, mit Risiko und Eigeninitiative. Das heißt nicht, dass aus jedem Spickzettel-schreiber ein Einstein wird, aber es wäre auch schade, das eventuelle Potential ungenutzt zu lassen.

Ein Satz zu den Grenzen der Konflikte und Integration: Mit dem Widerstand von "Emigranten" lohnt es sich nicht, sich lange zu beschäftigen. Hier gilt: Reisende soll man nicht aufhalten.

Was bedeutet das für Changemanagement:

- Wenn Sie keine Kritik hören, **fördern Sie Diskussion und Austausch** in kleinen Gruppen oder moderierten Formen. Eine einheitliche Meinung aller ist außerordentlich ungewöhnlich. Fördern sie den Austausch zwischen unterschiedlichen Meinungen.
- **Fordern Sie Zweifler:** die Meinungen und Argumente in die Prozesse holen und Diskussionen FÜHREN - Konflikte konstruktiv austragen und Commitment herstellen.
- Entwickeln und vereinbaren Sie **verschiedene Lernwege** einschließlich Controlling.
- Fördern Sie immer wieder Kommunikation und **Austausch zur Praxis** und zu neuen Ideen.
- Fördern sie Teamentwicklung und Reflexion der Kooperation und der Prozesse.
- Nehmen Sie **Kontakt mit "Störern"** auf und reflektieren Sie Interessen und Kompetenzen erkennen: Was kann das Unternehmen vom "Störer" lernen? Wie kann er sich einbringen und das Unternehmen voranbringen?
- **Integrieren Sie "Widerstand"**, machen Sie Zweifler zu professionellen öffentlichen Kritikern machen und vertrauen sie Ihnen Projekte an.

5. Schluss

Die Lern- und Entwicklungsprozesse in Unternehmen und in Individuen weisen beträchtliche Parallelen auf: Konrad Lorenz sagte schon "Leben ist Lernen", Arie de Geus bezeichnete "Lernende Organisationen" als "Lebende Organisationen". Erfolgreiches Change-Management fördert diese beiden lebendigen Lernprozesse in ihrer Verbindung und schürt die reflexive Kommunikation. Führungskräfte geben Orientierung in dieser Reflexion, indem Sie den Sinn für den Change vermitteln und die Vision des Unternehmens repräsentieren. Sie führen die Reflexion zu Ergebnissen und nutzen sie für Entscheidungen, die einen nächsten Schritt im Changeprozess einleiten.

Die Anforderung an den Einzelnen ständig "Up to date" zu bleiben, nehmen ständig zu, lebenslanges Lernen ist selbstverständlich geworden. Gleichzeitig kann kein Einzelner mehr heute die Entwicklungsprobleme eines Unternehmens lösen. Die Vielzahl der ständig Lernenden zusammen zu führen und ein soziales Lernsystem zu bilden, ist die herausfordernde Aufgabe für die - in diesem System beteiligten - Führungskräfte. Das ständig wachsende Wissen und Können des Einzelnen muss sich an die Summe aller möglichen Kommunikationen im Unternehmen selektiv und kontingent so anschließen können, dass diese Summe aller möglichen Kommunikationen, das Unternehmen selbst, die Entwicklungsaufgaben bewältigen kann.

Die Aufgabe der Führung und Steuerung von Changeprozessen ist die Sinnstiftung und die Verbindung von individueller und organisationaler Entwicklung in ein Lernsystem, dies ist in erster Linie eine kommunikative Aufgabe.

6. Literatur

ARGYRIS, Chris: Wissen in Action: Eine Fallstudie zur lernenden Organisation, Stuttgart 1997

BATESON, Gregory: Ökologie des Geistes (5. Aufl.). Frankfurt a.M. 1983

KLIEME, Eckhard; REUSSER, Kurt: Unterrichtsqualität und mathematisches Verständnis im internationalen Vergleich. In: Unterrichtswissenschaft, 31 (2003) 3, S. 194-205

STRIKKER, Frank. STRIKKER, Heidrun: Coaching im Change: Wie Coaching professionell in Change-Prozesse integriert werden kann. Veröffentlichung in Vorbereitung in: managerseminare 2006

WENGER, Etienne 2002: Communities of practice and social learning systems. In REEVE, F/ CARTWRIGHT, M. / EDWARDS, R. (Eds): Supporting lifelong learning. Vol. 2 London S. 160-179