

Felix Frei

AOC Unternehmensberatung Zürich

Im Fluss – Zum Wandel des Wandels

1. Im Knie der exponentiellen Kurve

Der Wandel wandelt sich rapide. Die Dinge sind im Fluss, und die Veränderungen beschleunigen sich. Es braucht für Unternehmen wie auch für die Beschäftigten andere Arten des Umgangs mit Change als die bisher mehr oder weniger erfolgreichen. Ein Hauptgrund dafür liegt darin, dass wir uns im Knie der exponentiellen Kurve der Veränderung befinden (vgl. Frei, 2014).

Die Treiber des Wandels sind überwiegend exogen: Die technologische Entwicklung, die Trustokratie der Globalisierung, die Algorithmisierung von fast allem im Rahmen der Digitalisierung, das konsumistische Subito und die Eigenlogik des Managements, welche letztere zwar endogen ist, aber vom einzelnen Manager eben auch als exogen erlebt wird. Der Wandel wird damit „verschlicht“ und der persönlichen Entscheidung entzogen, ist damit also faktisch unabänderlich.

Change, verstanden als gelingende organisatorische und soziale Innovation, bedarf mindestens sechs Erfolgsfaktoren: Ein überzeugendes Wozu, Zeit, Raum, Sprache, Persönlichkeit – und das Glück des Zufalls. Eine Erfolgsgarantie stellt dieses Sixpack aber nicht dar, denn „machbar“ ist gelingende Innovation nicht. Gängige Modelle des Change-Managements versprechen aber genau das, und sie unterstellen, dass nicht gelingende Veränderung in jedem Fall auf Managementfehler zurückzuführen sei. Sie unterliegen damit der Illusion, Veränderung kontrollieren zu können.

Im Change-Management muss sich jeder Kontrollansatz vorwerfen lassen, der Selbstüberschätzung des Wichtignehmens zu verfallen. Anders der Resilienzansatz, der auf einem positiv zu wertenden Leichtsinns aufbaut. Das gilt für die Resilienz von Individuen im Change. Bezogen auf die Resilienz von Organisationen geht es dagegen um die Frage, ob Entscheidungen, die Entscheidungsprämissen für künftiges Entscheiden darstellen, die Optionen der Organisation erweitern oder einengen. Und bezogen auf Führungskräfte und ihre Rolle im Change-Management gilt es als Resilienz-stärkend, wenn sie kommunikative Hubs im organisationalen Netzwerk darstellen und fähig zu Networked Leadership sind (vgl. Frei, 2006).

Change wird damit immer mehr zu einem „normalen“ Teil des betrieblichen Lebens. Es ist nicht mehr ein Programm zur Veränderung dieses Lebens. Statt von Change müssten wir eigentlich von Bewegung sprechen. Organisationen müssen und werden in stetiger Bewegung bleiben.

2. Digitalisierung ändert alles

Was sich in den letzten Jahren erst in Ansätzen abzeichnen begann, nimmt nun immer sichtbarer Konturen an: Mit der fortschreitenden Digitalisierung verändern sich nicht nur der Umgang mit Daten („Big Data“) oder die Ausgestaltung von Front-end-Kunden-Interfaces in Apps oder Websites. Vielmehr verändern sich ganze Geschäftsmodelle und die Prozessgestaltung fundamental.

Beispielsweise verschwimmen die Unternehmensgrenzen immer mehr, wenn ganze Bereiche durch ein Full BPO (Business Process Outsourcing) nach außen gehen oder eigentlich konkurrierende Unternehmen Dinge gemeinsam produzieren oder als Dienstleistung erbringen. Oder es werden Produkte und sogar Prozesse nicht mehr für die Kunden, sondern durch die Kunden designt. Interne Abhängigkeiten werden immer enghemmer, so dass das Erfordernis einer Networked Leadership entsteht, für die Führungskräfte weder ausgebildet noch ausgewählt sind oder honoriert werden.

Alles wird mehr und mehr personalisiert (sprich: individualisiert) – so wie wir es von der Werbung her schon heute erleben. Das kann sich aber nicht auf den Außenauftritt eines Unternehmens beschränken, sondern zeitigt Rückwirkungen nach innen.

„Organisation“ als ein verhältnismäßig stabiler Zustand betrieblichen Funktionierens respektive als die Beschreibung davon in einem wohlgeordneten Organigramm wird langsam zu einer Fiktion. An ihre Stelle ist ein permanentes (Re-)Organisieren entstanden. Change-Management als die Begleitung eines geordneten Prozesses zu einer geplanten Veränderung von A nach B ist genau deshalb passé. In der fluiden Organisation werden Change und Führung untrennbar, ja in manchem ununterscheidbar. Organisationen sind nicht nach einem Zustand, sondern in ihrer Bewegung zu beurteilen. Das kann organisationspsychologisch ebenso wie führungs-mäßig nicht ohne Konsequenzen bleiben.

3. Das Ende eines Erfolgsrezepts

Was noch kaum gesehen wird, ist, dass hier so fundamentale Veränderungen im Gange sind, dass in Unternehmen das bisher unbestrittene organisationsgestaltende Paradigma (und Erfolgsrezept!) – nämlich die formale Hierarchie – an sein Ende kommt.

Es ist freilich interessant zu beobachten, wie absolut unbestritten formale Hierarchie noch immer als alternativlos gilt, wiewohl die Praxis sich bereits zunehmend anders ausgestaltet: So verbringen Führungskräfte oft nur noch den kleinsten Teil ihrer Zeit mit der Führung „ihres“ Bereichs. Sie sind in eine Vielzahl von Projekten involviert und übernehmen vielfach bereichsübergreifende Rollen. Vieles, was sie „eigentlich“ tun müssten (Vorgaben und Kontrollen beispielsweise), wurde

längst durch anderes ersetzt: die Vorgaben durch Prozessdefinitionen und Systemzwänge, Kontrollen durch Messdaten respektive deren Monitoring und/oder durch eine rasant wachsende Zahl von Compliance Officers. Unverdrossen werden AKVs sorgfältig festgelegt, obwohl der Grad der Vernetzung von Teilprozessen eine saubere Klärung von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Es werden weiterhin Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie Führungskräfte in Passung auf ein Stellenprofil rekrutiert – als ob niemand wissen würde, dass sich diese Stelle bis zum Job-Antritt des Bewerbers schon längst wieder verändert hat oder dies zumindest in recht überschaubarer Zeit tun wird.

Formale Hierarchie (und nur von dieser ist hier die Rede) ist einfach viel zu statisch, zu hermetisch und zu rigide, als dass es möglich wäre, mit ihr die Potenziale der Digitalisierung auszuschöpfen. Es gibt Pionier-Unternehmen, die bewiesen haben, dass und wie es möglich ist, statt auf Hierarchie auf Eigenverantwortung zu setzen und diese konsequent als das leitende organisationsgestaltende Paradigma zu nehmen (vgl. Laloux, 2015). Doch dies sind noch immer seltene Ausnahmen. Ein Grund dafür liegt in den Quellen unseres Führungsdenkens, die die „heilige Herrschaft“ (so wörtlich: Hierarchie) als alternativlos erscheinen lassen (vgl. ausführlich Frei, 2010). Ein anderer Grund liegt darin, dass Eigenverantwortung – wenn damit nicht nur ein moralischer Appell an alle, sondern das wirklich leitende organisationsgestaltende Paradigma gemeint ist – an subjektive Voraussetzungen aller Beteiligten gebunden ist, die erst noch wenig verbreitet sind.

4. Voraussetzungen für Eigenverantwortung

Eigenverantwortung ist im Grunde nur dann konsequent lebbar, wenn eine bestimmte Reife der persönlichen Handlungslogik erreicht ist. Laloux (2015) hat das in den von ihm untersuchten Beispielen von so genannt „selbstführenden, evolutionären“ Organisationen (unterschiedlichster Branchen und Größenordnungen!) sehr klar nachweisen können. Vor allem gilt dies für Individuen, die nicht nur selbst eigenverantwortlich sein und handeln sollen, sondern die fähig sein sollen, solche Menschen zu führen. Und erst recht gilt es für Menschen, die selbstführende, evolutionäre Unternehmen gründen oder schaffen wollen – fluide Organisationen also, die sich permanent im Fluss befinden und ihren Mitgliedern nicht mehr die Stabilität, Sicherheit und Orientierung zu geben vermögen, die Unternehmen einmal geben konnten und – ohne Gewähr – zumindest implizit noch immer versprechen.

Forschungen zur so genannten Ich-Entwicklung haben gezeigt, dass sich die Reife der persönlichen Handlungslogik von Menschen – und zwar unabhängig von Persönlichkeit oder Intelligenz – entwickelt. Der ontogenetische Prozess verläuft in Stufen, also nicht stetig, und die Stufen entwickeln sich in einer festen Reihenfolge. Stufen können nicht übersprungen werden.

Das Konzept der Ich-Entwicklung ist weder theoretisch noch normativ, sondern basiert auf umfangreichen empirischen Ergebnissen vor allem von Jane Loevinger sowie Susanne Cook-Greuter (vgl. Binder, 2014). Mit Hilfe dieses Konzepts lässt sich aufzeigen, welches die Voraussetzungen sind, um sich auf das Konzept der Eigenverantwortung verlassen zu können.

Wie diese Voraussetzungen – wenn schon nicht geschaffen, so doch – begünstigt werden können, ist keineswegs trivial. Gemäß der „Psychologie des Als Ob“ (vor über hundert Jahren von Hans Vaihinger formuliert) wird es aber erforderlich sein, Organisationen, Führung und Prozesse bewusst auf etwas mehr Eigenverantwortung auszurichten, als tatsächlich wohl schon vorausgesetzt werden kann. Die Realität wird langsam nachziehen. Wir können daher davon ausgehen, dass es sich – zumindest bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – um eine Voraussetzung handelt, die unter Umständen erst geschaffen wird, wenn man so tut, als ob sie bereits gegeben wäre. Das ist analog zu dem, was wir von der früheren Debatte um Menschenbild X resp. Y sensu McGregor kennen: Die Frage ist nicht (nur), welches Menschenbild „stimmt“; sondern es wird jenes Menschenbild Realität werden, nach dem man die Menschen behandelt – wiewohl dies so eine natürlich arg verkürzte und zu mechanische Darstellung ist.

Gleichzeitig muss genauer untersucht werden, was faktische „Stopper“ der individuellen Entwicklung der Reife der persönlichen Handlungslogik sind. Sicherlich gilt die Psychologie des Als Ob auch da, wo Unternehmen so ausgestaltet sind und geführt werden, als ob die Menschen nicht zu Übernahme von Eigenverantwortung fähig (oder eben reif genug) wären. Und ein anderer Stopper kann im Erfolg vermutet werden, der Individuen daran hindern kann, sich persönlich weiter zu entwickeln („never change a winning pattern“). Schließlich ist davon auszugehen, dass die vielfältige Vernetzung von individuellen und kollektiven Prozessen zu einem Stopper werden kann, indem sich ein Einzelner schlecht auf einem ganz anderen Niveau der Reife seiner Handlungslogik bewegen kann als alle anderen, mit denen er kollaborativ verbunden ist.

Sicher ist, es braucht die Erfahrung, dass man mit der eigenen Reife der persönlichen Handlungslogik an Grenzen stößt, bevor man sich einer weiteren Entwicklung öffnet. Mit der fortschreitenden Digitalisierung werden diese Grenzen deutlicher spürbar werden.

5. Mehr Fragen als Antworten

Es lassen sich viele Fragen erkennen, die die beschriebenen Entwicklungen aufwerfen. Wie kann Compliance in rechtlicher, finanzieller Hinsicht oder in Bezug auf Arbeitssicherheit in einer fluiden Umgebung sichergestellt werden? Können unterschiedliche organisationale Paradigmen – schwarz-weiß: Hierarchie und Eigen-

verantwortung – neben einander gepflegt und geführt werden? Und wie müsste man sich das vorstellen? Wie gehen wir damit um, dass weder die „oben“ noch die „unten“ überhaupt etwas davon wissen wollen, dass es vorbei sein sollte mit der Hierarchie (die einen fürchten den Machtverlust, die anderen die Verantwortungsübernahme)? Wie federn wir die psychologischen Verwerfungen ab in einer zunehmend fluiden Organisation im unveränderten Gerüst der formalen Hierarchie? Wie gehen wir um mit den steigenden Erwartungen an die Eigenverantwortung von Beschäftigten, denen diese bislang kaum je gestattet wurde? Wie gehen die selbst damit um? Ist die Zeit des „organization man“ vorbei? Was würde ihn ablösen – eine angestellte, aber kaum geschützte Version der Ich-AG? Oder bricht die Zeit der größtmöglichen individuellen Autonomie auf Basis konsequenter Eigenverantwortung an?

Bruchlos und schmerzfrei werden sich die Dinge nicht verändern. In der (gegenwärtigen) Phase des Umbruchs muss es darum gehen, selektiv die „richtigen“ Veränderungen zu verstärken und damit die Drift in Richtung zunehmender Eigenverantwortung aller zu kräftigen.

Literatur

- Binder, Thomas: Persönlichkeitsentwicklung und Beratungskompetenz. Ich-Entwicklung von Beratern und Führungskräften im Rahmen von Weiterbildungsprogrammen. Berlin: Freie Universität, 2014. Unveröffentlichte Dissertation.
- Frei, Felix: Voodoo-Management. Reflexionen zum Wandel und zur Führung. Berlin: Leutner, 2006.
- Frei, Felix: Quellen unseres Führungsdenkens. Wirtschaftspsychologie. 2010/1, S. 103–113.
- Frei, Felix: Im Fluss. Unbehagen am Change Management. Lengerich: Pabst Science Publishers, 2014.
- Frei, Felix: Denkfreiheit. Führungskräfte und das Bewusstseinsfenster. Lengerich: Pabst Science Publishers, 2014.
- Laloux, Frederic: Reinventing Organizations. Über die Entwicklung ganzheitlicher, sinnerfüllender und wachstumsorientierter Organisationen. München: Franz Vahlen, 2015.
- Vaihinger, Hans: Die Philosophie des Als Ob: System der theoretischen, praktischen und religiösen Fiktionen der Menschheit auf Grund eines idealistischen Positivismus. 2014 (Nachdruck der Volksausgabe von 1924, die eine massive Kürzung des 1911 erschienen Originals darstellt, hrsg. Von Alfred Schilken im Eigenverlag).