LOST IN TRANSFORMAION

Ja, ja. aber welches Ja?

Alle sind sich einig: Der Change ist notwendig. Das Vorhaben wird beschlossen. Zuständigkeiten werden verteilt, die Kommunikation vorbereitet. Aber nicht lange und es zeigt sich, dass alle Beteiligten unter dem gemeinsamen „Ja“ Unterschiedliches verstehen.

Ein Bereich sieht die Chance, ein lange verfolgtes Anliegen endlich durchzusetzen. Ein anderer unterstützt das Vorhaben, solange die eigene Entscheidungshoheit unangetastet bleibt. Wieder jemand trägt es offiziell mit, setzt im Alltag aber andere Prioritäten (Grüße ans "Tagesgeschäft"). Niemand muss offen dagegen sein, damit der Change seine Richtung verliert.

Von außen ist das schwer zu erkennen. In Meetings wird das Vorhaben bekräftigt. Dazwischen werden nächste Schritte hinausgeschoben, Entscheidungen vertagt, Anforderungen ergänzt oder Maßnahmen so ausgelegt, dass sie zur eigenen Agenda passen. Manchmal wird die Veränderung dabei regelrecht gekapert: Ihr ursprüngliches Ziel bleibt auf den Folien stehen, während sie in der Praxis zunehmend anderen Interessen dient.



The Heart of the Onion
ist unser Newsletter zu Führung, Wandel und dem, was darunter liegt.
Regelmäßig.
Ohne Buzzwords.
Meistens unbequem.

Warum „Heart of the Onion“?
Weil echte Veränderung – wie eine Zwiebel – Schicht für Schicht zu entschälen ist. Und der Kern ist das, worüber wir schreiben.

CHANGE CLARITY

IDas ist nicht einfach ein Kommunikationsproblem, das sich mit einer weiteren Townhall oder einer besseren FAQ-Liste lösen ließe. Die entscheidende Unklarheit liegt früher: Wozu genau haben die Beteiligten zugestimmt? Welche Folgen der Veränderung tragen sie mit und welche wollen sie verhindern? Wo endet ihr Mandat, das Vorhaben mitzugestalten, und wo beginnt eine Umdeutung seines Zwecks?

Für uns bedeutet **Balancing Business** an dieser Stelle nicht, Interessen wegzumoderieren oder vorschnell Einigkeit herzustellen. Unterschiedliche Interessen gehören zu einem Change-Vorhaben. Schwierig wird es, wenn sie unausgesprochen bleiben und trotzdem Entscheidungen lenken. **Change Clarity** macht diese Unterschiede sichtbar, bevor aus einer scheinbar gemeinsamen Richtung viele stille Einzelvorhaben werden.

Die unbequeme Frage lautet deshalb: **Sind wir uns über die Veränderung einig oder nur darüber, dass wir nach außen Einigkeit zeigen wollen?**

Und ganz praktisch: **Wie lässt sich klären, wer welches Vorhaben unterstützt, bevor die Umsetzung an widersprüchlichen Erwartungen scheitert?**

AKTUELLES

Die Autor:innen Dhar, Ellmer und Jameson beschreiben hier ein gängiges Muster: Führungsteams glauben, sie seien sich einig, tatsächlich verdecken vage Diskussionen tiefere Unstimmigkeiten. Die Folge ist selten offener Streit, sondern stiller Stillstand.
Was uns fehlt: ein Blick darauf, warum manche Positionen im Raum von vornherein lauter zählen als andere. Dafür braucht es aus unserer Sicht Beobachtung zweiter Ordnung, nicht nur mehr Ehrlichkeit.



ALTBEKANNTES

Kurt Lewin, Feldtheorie und die Kräftefeldanalyse (Field Theory in Social Science, 1951)
Lewin beschrieb schon Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts, dass ein stabiler Zustand nicht bedeutet, dass nichts wirkt, sondern dass treibende und bremsende Kräfte sich die Waage halten.

Für uns eine gute Erinnerung: Stillstand im Change ist selten Kraftlosigkeit. Er ist oft ein Gleichgewicht aus mehreren Kräften, die sich gegenseitig neutralisieren.

UNSERE BERATUNGSLÖSUNG: CHANGE CLARITY MAP

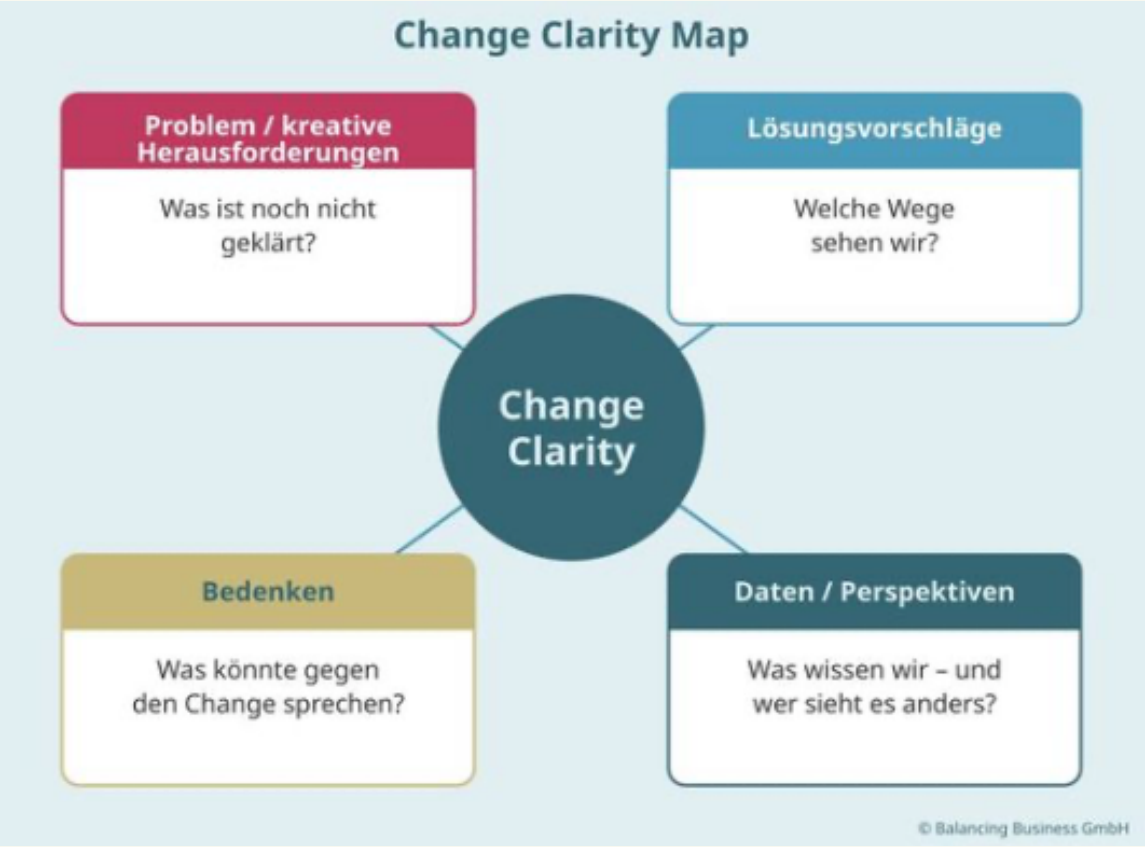
Für Projektteams und Steuerungskreise mitten in einem Change-Vorhaben, das offiziell Unterstützung findet, aber in der Umsetzung seine Richtung verliert.

In einem eintägigen Workshop sammeln wir zunächst die unterschiedlichen Sichtweisen, ohne sie sofort zu bewerten oder in eine Lösung zu übersetzen. Die Change Clarity Map gibt dafür vier Felder vor:

- Problem und kreative Herausforderungen
- Lösungsvorschläge
- Bedenken
- Daten und Perspektiven.

Was sehen die Beteiligten überhaupt als Problem und wo liegt vielleicht eine Herausforderung, die neue Möglichkeiten eröffnet? Welche Vorschläge stehen bereits im Raum? Welche Bedenken werden bislang nur am Rand geäußert? Und auf welche Informationen oder Erfahrungen stützen sich die jeweiligen Sichtweisen?

Die vier Felder helfen, Dinge auseinanderzuhalten, die oft durcheinandergeraten. Ein Lösungsvorschlag ist noch keine gemeinsame Problembeschreibung. Ein Bedenken ist nicht automatisch Widerstand. Und dieselben Daten können aus verschiedenen Positionen Unterschiedliches bedeuten.



Balancing Business, die sowohl-als auch Company

WAS UNSERE KUNDEN SAGEN

3 Fragen an Stephanie Traichel
Manager Communications and Change, TIMOCOM GmbH



Wer sorgt dafür, dass aus dem gemeinsamen Ja im Change auch ein gemeinsames Handeln wird?

Vor allem die Führungskräfte: jede und jeder im eigenen Verantwortungsbereich. Denn sie sind nah an den Mitarbeitenden und erleben unmittelbar, was eine Veränderung tatsächlich auslöst. Ein „Ja“ bedeutet schließlich noch lange nicht, dass alle dasselbe verstanden haben oder die Veränderung auch mittragen. Führungskräfte müssen deshalb genau hinschauen und erkennen, wo es an Orientierung fehlt. Gemeinsam mit dem Change Management können sie daraus die richtigen Maßnahmen ableiten und dafür sorgen, dass aus Zustimmung tatsächlich neues Handeln entsteht.

Heißt das, die Führungskräfte müssen den Change allein stemmen?

Nein – und das können sie auch gar nicht. Führungskräfte sind selbst Teil der Veränderung und haben eigene Interessen, Fragen und manchmal auch Zweifel. Gleichzeitig müssen sie ihr Tagesgeschäft weiterführen und ihren Teams Orientierung geben. Da ist es schwer, immer den nötigen Abstand zu haben. Genau hier kommt Change Management ins Spiel: als Sparringspartner, der unterschiedliche Perspektiven sichtbar macht und Führungskräfte dabei unterstützt, die richtigen Maßnahmen für ihre Teams zu entwickeln. Change Management nimmt Führungskräften die Verantwortung nicht ab, sondern hilft ihnen, diese Verantwortung gut wahrzunehmen.

Im Budgetgespräch kommt irgendwann die Frage, ob man sich Change Management nicht sparen kann. Was antworten Sie?

Ja, Change Management kostet Geld. Das sage ich auch in meinen Projekten ganz offen. Kein Change Management zu machen, kann allerdings deutlich teurer werden. Wenn Mitarbeitende eine Veränderung nicht mittragen, zeigt sich das häufig erst später: in sinkender Leistung, Widerstand, oder darin, dass eine eigentlich gute Veränderung in der Praxis nicht funktioniert. Diese Rechnung kommt also ohnehin – nur später und meistens ohne eigene Kostenstelle.

UNSERE FRAGE AN DICH

Woran merkst du in deiner Organisation, dass Zustimmung zu einem Change-Vorhaben nicht automatisch gemeinsames Alignment bedeutet?

Herzliche Grüße,

Alexandra und Carolin