



BERND
REMMERS

Winning Ways

CHANGE-MANAGEMENT
IN EINER NICHT
PERFEKTEN WELT

HANSER

1 EDITORIAL

Anleitung zum Handeln in einer nicht perfekten Welt

Wir leben in einer immer komplexer werdenden Welt. Diese funktioniert nicht wie ein Uhrwerk, das man nur intensiv genug studieren muss, um es in seinen Details zu verstehen. Eine Uhr ist kompliziert, unsere Welt aber komplex – dies ist kein Wortspiel! Komplexe Systeme sind vielfältig vernetzt, und die Art der Vernetzung ändert sich ständig. Deshalb können wir sie nie vollständig begreifen. Wenn wir dies nicht sehen, so unterliegt unser Handeln einer „Logik des Misslingens“ (Dietrich Dörner).

Dieses Buch unternimmt den Versuch, Wege im Labyrinth komplexer Systeme aufzuzeigen. Der vorgestellte Ansatz akzeptiert die Komplexität des heutigen Unternehmensumfeldes, die „nicht perfekte Welt“. Anhand vieler Beispiele illustriert es ein Denken, das zu unserer Zeit passt. Es leitet Führungskräfte dazu an, den Blick für das Gesamte zu schärfen, Stolpersteine rechtzeitig zu erkennen und flexibel innerhalb von Leitplanken zu handeln. Wer Patentrezepte erwartet, wird allerdings enttäuscht – zu Recht, denn solche gibt es nicht. Deshalb ist dies ein wertvoller Leitfaden für den anspruchsvollen Alltag heutiger Führungskräfte.

*Prof. Dr. Peter Gomez, Professor an der Universität
St. Gallen und Verwaltungsratspräsident der SIX Group AG*

2 ABSCHIED VON DER PERFEKTEN WELT

Wir leben in Zeiten exponentieller Veränderungen. Diese Veränderungen führen zu unerwarteten Ergebnissen: China ist bald das Land mit der größten Anzahl Englisch sprechender Menschen. Die 25 Prozent der indischen Bevölkerung mit dem höchsten IQ sind eine größere Anzahl Menschen als die gesamte Bevölkerung der USA. Die Anzahl der hochbegabten Kinder (honour kids) in Indien ist damit größer als die Zahl aller Kinder in den USA. Das US Department of Labour schätzt, dass jeder heute Studierende zehn bis vierzehn verschiedene Stellen gehabt haben wird, wenn er 38 Jahre alt sein wird. Schon aktuell arbeitet einer von vier Beschäftigten in den USA seit weniger als einem Jahr bei seinem aktuellen Arbeitgeber. Die englische Sprache hat gegenwärtig etwa 540.000 verschiedene Wörter und damit etwa fünf Mal so viele wie zu Shakespeares Zeiten.

1998 erreichten Google kurz nach dem Start der Webseite ungefähr 10.000 Suchanfragen täglich, im Juli 2008 wurden von Google täglich etwa 100 Millionen Suchanfragen allein aus Deutschland bearbeitet, 2010 schon geschätzte 150 Millionen. 1984 gab es weltweit 1.000 internetfähige Computer, 1992 war es eine Million und 2008 wurde die Milliardengrenze durchbrochen. Die Menge

neuer technischer Erkenntnisse verdoppelt sich etwa alle zwei Jahre. Diese exponentiellen Entwicklungen führen auch bei Unternehmen zu unerwarteten und früher kaum möglichen Ergebnissen: Apple verdient den größten Teil seines Geldes mit Produkten, die es vor fünf Jahren noch nicht einmal gab. Samsung hat Sony in nur zwei Jahren vom ersten Platz der Konsumelektronik verdrängt. Und nicht in London oder in New York, sondern in Brasilien fand 2010 mit einer Transaktionssumme von 52 Milliarden Euro die größte Kapitalerhöhung in der Geschichte des Kapitalismus statt. China löst Deutschland als Exportweltmeister ab, dabei verdrängt es auch gleich noch Japan vom Platz der zweitgrößten Wirtschaft der Welt.

Die Hauptursache für ein derart dynamisches Wachstum und für das Überschreiten von Grenzen ist die rasante Entwicklung unseres gesamten globalen Systems. Bevölkerung, Nahrungsproduktion, Industrieproduktion, Ressourcenverbrauch und mehr nehmen ständig zu – und diese Zunahme folgt dem Muster exponentiellen Wachstums.



EXPONENTIELLE ENTWICKLUNGEN ZEIGEN ÜBERRASCHENDE MERKMALE:

„Nehmen Sie ein großes Stück dünnen Stoffs und falten Sie es in der Mitte. Dadurch haben Sie seine Dicke verdoppelt. Wenn Sie es nochmals falten, ist es viermal so dick. Falten Sie es noch ein drittes und ein viertes Mal. Jetzt ist es 16-mal so dick wie am Anfang – etwa 1 cm. Wenn Sie dieses Stück Stoff nun weitere 29 Male falten könnten, sodass sich die Dicke insgesamt 33-mal verdoppeln würde, wie dick wäre es Ihrer Meinung nach dann? Weniger als 1 m? Zwischen 1 m und 10 m? Zwischen 10 m und 1 km? Natürlich kann man ein Stück Stoff nicht 33-mal falten.“

Falls man es jedoch könnte, dann wäre das Bündel nun so dick, dass es von Frankfurt bis Boston reichen würde – rund 5400 km.“

(Beispiel aus: Booth-Sweeney, L. & Meadows, D.: *The Systems Thinking Playbook*.)

Wir bemühen uns, diese exponentielle Zukunft vorherzusagen und sie dann zu planen. Wir wollen wissen, was uns erwartet. Die Zukunft zu erfahren bedeutet für uns, sie steuern und beherrschen zu können.

Doch das wahre Leben spielt uns dabei leider oft genug einen Streich: Es kommt immer wieder zu gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und persönlichen Entwicklungen, die wir so nicht vorhergesehen haben – und meist auch nicht einmal vorhersehen konnten.

Das sind Ereignisse wie die gänzlich ungewollte (Wieder-) Entdeckung Amerikas durch Kolumbus, die unerwartete Entdeckung von Penicillin oder der zunächst unvorhersehbare Siegeszug von mobilen Computern und damit auch der kometenhafte Aufstieg von Microsoft. Dazu zählen ebenso Katastrophen wie die Terrorangriffe vom 11. September 2001, die Finanzkrise im Herbst 2008 oder die Erdbeben, die anschließenden Tsunamis und die unkontrollierbare Reaktorkatastrophe im März 2011 in Japan.

All diese Ereignisse zeigen uns immer wieder, dass die exakte Planung und Beherrschung der Zukunft nicht wirklich möglich ist. Das Zusammenwirken von Zufällen, langfristigen Entwicklungen, spontanen Veränderungen oder vorhandenen, aber nicht tatsächlich erwarteten Risiken übersteigt oft unser Vorstellungs- und Fassungsvermögen.

Nassim Nicholas Taleb, Professor für Risikoforschung in New York, beschreibt in seinem Buch *Der Schwarze Schwan*, wie wir versuchen, die Zukunft durch immer

komplexere Methoden zu beherrschen. Das – falsche – Gefühl der Sicherheit und Planbarkeit lässt uns umso hilfloser sein, wenn Risiken und Zufälle dann doch zu Katastrophen führen. Natürlich ist der Jubel besonders groß, wenn es sich um positive Ergebnisse handelt. Dann neigen wir allerdings oft vorschnell dazu, den Erfolg an unsere Fahnen zu heften.

Laut Taleb klammern in die Zukunft gerichtete Entscheidungen meist die Möglichkeit aus, dass es zu einer unerwarteten Entwicklung kommen könnte. Gerade solche Ereignisse, die außerhalb unserer Erwartungen liegen, haben deshalb enorme Auswirkungen. Zwar konstruieren wir im Nachhinein Erklärungen, diese helfen uns aber in anderen zukünftigen Situationen nicht, erfolgreicher zu handeln.

Zur Finanzkrise schrieb Taleb 2002 in seinem Buch *Die Narren des Zufalls*: „Die Globalisierung erweckt den Anschein von Stabilität. Sie erzeugt verheerende Schwarze Schwäne. Die finanzielle Ökologie wurde aufgebläht, es sind gigantische inzestuöse bürokratische Banken entstanden – wenn eine fällt, fallen alle.“ Gerade diejenigen Experten, die behaupten, Risiken messen zu können, tragen laut Taleb durch das von ihnen erzeugte Gefühl der falschen Sicherheit eine Mitschuld an den Folgen der Katastrophe.

Die meisten Ereignisse, die zu großen Umwälzungen führen, kommen überraschend und können nicht vorhergesagt werden.

Dazu tragen auch menschliche Besonderheiten in der Wahrnehmung und in der Interpretation unserer Umwelt bei. Unsere Urteile beruhen oft auf Fehltritten: So zitiert Taleb viele Studien, die beweisen, dass wir als Menschen generell der Tendenz folgen, von der Vergangenheit auf die Zukunft zu schließen. Wir erwarten eine Wiederholung der Ereignisse, eine Regelmäßigkeit. Ein anderer häufiger Denkfehler ist unsere Tendenz, Entwicklungen

linear fortzuschreiben. Doch lineares Denken führt angesichts komplexer Umwelten zu Scheinlösungen. Der angestrebte Erfolg stellt sich vielleicht rasch ein, aber nach einiger Zeit zeigen sich die unbeabsichtigten Nebenwirkungen. Besonders gefährlich ist das, wenn Wirkungen und Rückwirkungen sich gegenseitig verstärken. Dann gerät ein solcher Prozess leicht außer Kontrolle.

„Projekte sind vollständig planbar.“

„Für Fehler, schlechte Zahlen oder Unzufriedenheit gibt es immer einen Schuldigen.“

„Wenn sich ein Unternehmen schlecht entwickelt, dann liegt die Lösung im Austausch des Führungspersonals an der Spitze.“

Das sind nur einige wenige populäre Glaubenssätze. Doch erfolgreich werden wir nur dann sein, wenn wir uns von den altbekannten Tatsachen und Sicherheiten verabschieden und auch von den damit verbundenen Glaubenssätzen.

Die Mehrheit von uns lebt in einer Komfortzone. Wir haben uns mit unserem Umfeld arrangiert, wir fühlen uns sicher. Wir haben das gute Gefühl, zukünftige Entwicklungen planen und steuern zu können. Daraus entwickeln sich Gewohnheiten, die unserer Handlungsfreiheit Ketten anlegen. Zu viele und zu stark verankerte Gewohnheiten stehen einer Veränderung im Wege.

„Wenn man 15 Jahre lang Erfolg hat, glaubt man die Regeln zu bestimmen. Man kann sich gar nicht vorstellen, dass jemand daherkommt und einfach die Regeln ändert“, so Sebastian Nyström, verantwortlich für Apps und Service bei Nokia.

Konstanz, Planbarkeit, Sicherheit und die Kontinuität von Entwicklungen lieben wir, es sind aber nur selbst fabrizierte Illusionen. Wachstum findet nur dann statt, wenn wir bereit sind, unsere Komfortzone zu verlassen. Es ist beinahe immer schmerzhaft, wenn wir Grenzen überschreiten müssen. Doch nur dadurch machen wir

neue Erfahrungen. Neues zu erfahren ist der einzige Weg zu Wachstum und Erfolg. Unsere Welt ist voll von vielen und oft unvorhersehbaren Veränderungen. Neben den üblichen Umstellungsproblemen bieten sie uns vor allem neue Chancen. Nutzen kann diese Chancen jeder, der sie erkennt und die Bereitschaft zur Veränderung hat.

Dennis Snower, der Chef des Kieler Instituts für Weltwirtschaft und der Veranstalter des Global Economic Symposium sieht die Fähigkeit, offen und konstruktiv mit Veränderungen umzugehen, als „Ersatz für das längst unlösbar gewordene Versprechen von Stabilität“ (Rickens, *Manager Magazin*). Er kritisiert, dass in Deutschland gerade der Staat es immer noch als seine Pflicht ansehe, Bürger vor Veränderung zu schützen und den Status quo zu wahren. Er rät dazu, stattdessen den Bürger in die Lage zu versetzen, mit Veränderungen fertigzuwerden.

Gewinner denken in Chancen und sind schnell. Wenn es uns gelingt, flexibel zu sein, anders und auf neue Art zu handeln, dann sind wir erfolgreich. Dafür befreien wir uns von den etablierten Gewohnheiten. Die alten Muster sind bequem, machen uns aber unfähig zur Bewegung und zum neuen Denken. Jede Veränderung ist zunächst mit Unsicherheiten und Ängsten verbunden. Diese Schmerzen gilt es zu ertragen. Sich neuen Anforderungen zu stellen und Neues zu erlernen beinhaltet die Bereitschaft, Altes und Liebgewordenes aufzugeben und durch die Anstrengungen einer neuen Erfahrung zu gehen. Unbedingte Voraussetzung für jeden Erfolg ist die Bereitwilligkeit, die Schmerzen einer Veränderung bewusst auf sich zu nehmen.

John Kotter hat Erfolge und Misserfolge in der Umgestaltung von Unternehmen und in der Umsetzung verschiedenster Projekte studiert. Er stellt fest, dass ein erfolgreicher Veränderungsprozess aus acht Phasen besteht:

1. Die Bedeutung der Veränderung vermitteln

Kotter stellt fest, dass viele analysierte Unternehmen schon daran gescheitert sind, die Beschäftigten zu informieren und zu motivieren. Er betont die Bedeutung der „kritischen Masse“ und fordert, dass 75 Prozent der Führungskräfte von der Bedeutung der Veränderung überzeugt sein müssen.

2. Eine kraftvolle Koalition schmieden

Ein Kernteam ist für den Erfolg jedes Projekts entscheidend. Überzeugen Sie einflussreiche Stakeholder von der Bedeutung der Veränderung.

3. Eine Vision gestalten

Ein klares Bild von der Zukunft schafft Klarheit über die Richtung, in die es gehen soll.

4. Die Vision kommunizieren

Kotter unterstreicht die Bedeutung der Kommunikation in dieser Phase: Schätzen Sie ab, wie viel Kommunikation zur Vermittlung Ihrer Vision nötig ist – und dann multiplizieren Sie dies mit dem Faktor 10.

5. Empowerment zur Umsetzung

Ermächtigen und ermutigen Sie alle Mitarbeiter, eigenständig zu handeln, Hindernisse zu beseitigen und neues Terrain zu betreten. Stellen Sie Ressourcen zur Verfügung.

6. Schnelle Erfolge

Nachhaltige Veränderung braucht Zeit, Veränderung braucht Schwung. Sorgen Sie für erste Erfolge, schaffen Sie dadurch die benötigte Dynamik und feiern Sie das Erreichte.

7. Konsolidieren Sie Verbesserungen

Veränderungen müssen in der Kultur etabliert werden, dieser Prozess braucht Zeit und Wiederholung.

8. Verankern Sie den neuen Ansatz

Veränderungen werden zum Bestandteil der Werte, Normen und Regeln des Unternehmens. Erfolge der Veränderung werden herausgestellt.

In einem Interview zu seinem neuen Buch *Buy-in* erzählt Kotter dazu: „Andere für seine guten Ideen zu begeistern ist eines der wichtigsten Talente, es ist eine entscheidende menschliche Fähigkeit ... einige der größten Führungspersönlichkeiten des 20. Jahrhunderts verfügten über das erstaunliche Talent, einfach und klar zu kommunizieren.“ (eig. Übers.)

Bedingung erfolgreicher Veränderungen ist die Neugestaltung der Wahrnehmungs- und Handlungsmuster im Unternehmen. Es gilt, sich von der Idee der perfekten Welt dauerhaft zu verabschieden – das erfordert die radikale Veränderung unserer Wahrnehmung und die dauerhafte Anpassung unseres Handelns. Ulrich Sieber, der aktuelle Personalvorstand der Commerzbank, sagt dazu: „Die innere Haltung einer Führungskraft zeigt sich darin, wie sie mit Krisen oder Schocks umgeht. ... Turbulente Phasen dürfen nicht als bedrückend wahrgenommen werden, sondern positiv als Herausforderung“ (Rickens, *Manager Magazin*).

Natürlich machen wir Fehler im Veränderungsprozess, wir werden auch Niederlagen erleben. Seien wir radikal ehrlich: Was immer wir tun – in der Summe werden wir vermutlich mehr Niederlagen als Erfolge verzeichnen. Es geht aber gerade in der Niederlage darum, zu lernen und mit der Niederlage konstruktiv umzugehen, weiterzumachen und darum beim nächsten Mal zu gewinnen.

Denn es geht letztlich um das Gewinnen – um Überleben, Erfolg und Wachstum in dynamischen und damit unsicheren, aber auch flexiblen Zeiten. Wenn ich die neuen Chancen und Regeln erkenne und schnell handle, kann ich gewinnen!

Die Kernfragen lauten damit: Wie kann ich meine Ziele schnell und sicher erreichen? Wie kann ich meine Strategie sicher und erfolgreich umsetzen?

Ein zentraler Wert ist Vertrauen. Flexibilität, Schnelligkeit, neue Ansätze sind nur möglich auf der Basis von Vertrauen. Vertrauen in die Energie, Kreativität und das Engagement meiner Partner. Vertrauen ist die Basis für offenes und einfaches Handeln. Nur mit diesem Vertrauen kann ich Komplexität reduzieren und eine neue Dimension von Einfachheit anstreben. Das ist heute und morgen die Aufgabe von Führungskräften:

Einfachheit schafft Klarheit!

Eine starke Organisationskultur ist klar und einfach. Alle Mitarbeiter denken in die gleiche Richtung und arbeiten an gemeinsamen Zielen. Das klare Orientierungssystem schafft Stabilität in Zeiten der Veränderung.

Die Kultur einer Organisation ist durch vier wesentliche Faktoren geprägt:

Prägnanz = klare Orientierungsmuster und Werte-haltungen

Starke Organisationskulturen zeichnen sich durch klare Vorstellungen darüber aus, was erwünscht ist und was nicht. Werte, Standards und Symbolsysteme sind konsistent und umfassend.

Verbreitungsgrad = weite Verbreitung der Kultur

Starke Organisationskulturen werden von einer großen Zahl an Mitarbeitern respektiert.

Verankerungstiefe = wie sehr ist die Kultur Bestandteil des Handelns

Starke Kulturen sind ständiger Maßstab des täglichen Handelns.

Persistenz = Stabilität über die Zeit

Starke Kulturen gelten über längere Zeit hinweg.

Unternehmen wie IKEA, Microsoft, Sparkassen und vor allem Familienunternehmen sind bekannt für ihre stark ausgeprägte Unternehmenskultur, die beispielsweise bei IKEA vom gegenseitigen Duzen (in der Werbung duzt IKEA auch seine Kunden: „Wohnst du noch oder lebst du schon?“) bis zu gemeinsamen Ritualen reicht.

Denken Sie bei dem Stichwort Veränderung an das Internet: 2006 wurden pro Monat 3,7 Milliarden Fragen an Google gerichtet, aktuell sind es mehr als 30 Milliarden. Das World Wide Web ist zu einem festen Bestandteil unseres täglichen Lebens geworden. Inzwischen sind wir dabei weit über die Welt von Google hinausgewachsen: Die erste kommerzielle Textnachricht wurde 1992 versandt. Heute werden pro Tag mehr Nachrichten verschickt, als es Menschen auf der ganzen Welt gibt. Im Web 2.0 stellen wir keine Fragen mehr an einen Datenpool, wir sind interaktiv und kreieren unsere eigene Welt. Das Internet hat unser Leben in kurzer Zeit revolutioniert – neuartige Möglichkeiten der Kommunikation geschaffen, ganz andere Formen der Präsentation eröffnet und ungeahnten Zugang zu Informationen geschaffen – von Wikipedia bis zu WikiLeaks.

Vom Stabilitätsanspruch zur Stabilitätsillusion – in Zukunft brauchen wir die Fähigkeit, Veränderungen als normal und positiv zu begreifen. Erfolg verlangt die Bereitschaft, sich schnell zu verändern und immer wieder Neues zu lernen.



Planbarkeit war gestern, exponentielle Veränderungen sind Realität.

Wichtig ist, offen und konstruktiv mit Unsicherheit und Niederlagen umzugehen.

Starke Führung definiert sich über die erfolgreiche Steuerung der emotionalen Ebene.