

Change Management by Immanuel Kant

Lassen wir mal kurz die asthmatische Atemlosigkeit in Bezug auf Disruption und Digitalisierung und Agilität weg und schauen auf die scheinbar banaleren Veränderungen, denen sich Unternehmen dauernd und ganz konkret gegenübersehen: Umstrukturierungen, geografische Verlagerungen, Neuorganisation von Teams und Zusammenarbeit – also die guten alten „Changeprojekte“.

Das Problem bei denen ist oft, dass man ihnen mit dem ebenso guten und ebenso alten Management-Paradigma begegnen möchte: alles gut durchplanen und im Griff haben, dann kommt es schon gut. Dabei sind auch diese Vorhaben schon so komplex, dass sie sich gar nicht richtig „managen“ lassen.

Der Versuch, alles zu durchdenken, wirft bloss immer mehr Fragen auf, die man wiederum zu durchdenken versucht, was aber nicht gelingen kann, und die Zeit läuft, und irgendwann wird es dringend...Der Stress steigt, was bekanntermassen blöd macht, weshalb es immer noch schwieriger wird, alles zu durchdenken...Sisyphus war im Vergleich ein Schwachsälzer, bei ihm hat sich immerhin die Anzahl der Steine nicht dauernd verdoppelt...

Die Folge: Man startet mit der Anfangs-Enttäuschung, nicht fertig zu sein, dann hält sich auch noch die Realität nicht an die Pläne, und irgendwie will bei dem Ganzen keine Freude aufkommen.

Ein Vorschlag zur Güte: wenn sich die Dinge nicht durchdenken lassen, dann lassen Sie es doch einfach bleiben – mit dem Durchdenken, meine ich. Begnügen Sie sich mit einem schlanken Set von Regeln das lückenhaft ist, aber die Kontur der gewünschten Zukunft erkennen lässt, und fangen Sie einfach an.

Und dann? Dann kommt Immanuel Kant. Sie wissen schon, kategorischer Imperativ: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“

Die Ableitung für die Startphase in neuen Konstellationen: „Wenn du auf eine nicht geregelte Situation stösst, triff eine Entscheidung im besten Sinn der Sache und beurteile, ob du daraus einen Antrag für eine Regel oder Regeländerung ableiten willst.“ Wenn Sie dann noch regelmässige Reflexionsformate aufbauen, die es erlauben, die Regeln jeweils aufgrund der gemachten Erfahrungen anzupassen, zu erweitern oder zu reduzieren (bloss das Reduzieren nicht vergessen...), dann entstehen nur so viele Regeln wie nötig und nur solche, die praktischen Nutzen haben, und das erst noch unter Mitbeteiligung der Betroffenen.

Das hat doch Charme, oder? Und einige extrem stressmindernde Vorteile dazu:

- Sie müssen keine Mission Impossible antreten, die da heisst „wisse alles im Voraus und triff JETZT die genau richtigen Entscheidungen für alle Ewigkeit!“
- Was Sie jetzt entscheiden, muss nicht einmal richtig sein; es genügt, wenn es aus heutiger Sicht richtig erscheint. Was sich später nicht bewährt, wird angepasst. Das klingt banal, aber Sie würden staunen, wie häufig Organisationen an mangelnder Lernfähigkeit scheitern.

Das grösste Hindernis? Wie immer liegt es nicht an der Einsicht. Intellektuell ist das alles schon durchgekaut. Es ist die mangelnde Akzeptanz für Ungewissheit. „Angst vor Kontrollverlust“ wird am häufigsten als grösstes inneres Hindernis genannt. Dabei gibt eine elegante Lösung, wenn Sie dem Konzept „Kontrolle“ eine neue Bedeutung geben:

„Die Kontrolle behalten“ wird in Zukunft eher bedeuten, die Kontrolle über sich selbst zu behalten: Durch Urvertrauen in die eigenen Fähigkeiten und in eine Grundmethodik, wie man mit dynamischen Entwicklungen umgehen kann. Wir müssen nicht mehr den Lauf der Dinge im Griff haben, sondern unsere Reaktionsfähigkeit. Dann kann Leichtigkeit Einzug halten, und das Jonglieren verliert seinen Schrecken – es macht nämlich auch Spass.