



Speakers Corner

„Bewahren ist oft besser
als verändern“

Foto: Horst Lempart

„C hange-Prozesse erfolgreich gestalten“ lautet das dreitägige Seminar, das Stefan Jung (Name geändert) für seine Führungskräfte gebucht hat. Jung arbeitet als Vertriebsleiter eines großen Automobilherstellers und ist für den Absatz in der Schweiz verantwortlich. Durch das Seminar soll sein Führungsteam lernen, wie Mitarbeiter für Veränderungsprozesse gewonnen werden und Change zielführend gemanagt wird. Das sind an sich schon keine ganz leichten Aufgaben. Denn an der Herausforderung, andere Menschen zu motivieren, sind schon viele gescheitert. Und „Management“ suggeriert eine Beherrschbarkeit von weichen Faktoren, wie sie in komplexen Beziehungsstrukturen kaum möglich ist. Weit schwerer wiegt aber noch etwas anderes: In vielen Unternehmen ist es mittlerweile so, dass alles nur noch durch eine, nämlich die Change-Brille gesehen wird.

Change kann wichtig sein, natürlich. Aber Veränderung wird oft allein um der Veränderung willen betrieben. Weil es hip ist. Weil es chic ist. Weil man es so macht. Treffen sich zwei Change Manager in der Kantine. Meint der eine: „Die Kantine ist immer gut be-

sucht, das Essen scheint den Leuten zu schmecken.“ „Ja“, erwidert der andere, „es ist an der Zeit, die Leute von einem anderen Geschmack zu überzeugen, damit wir den Koch wechseln können.“ Was der Witz veranschaulicht: Die gut gemeinte Absicht, mit der Zeit zu gehen, führt zu einer Hyperaktivität in Sachen Veränderung. Die wird nicht zuletzt deswegen zum Problem, weil sie mit einem Defizit an Aufmerksamkeit für die Dinge, die gut laufen, gepaart ist.

Veränderung bedeutet nicht unbedingt Verbesserung. Mutters Sonntagsbraten wurde auch nicht dadurch besser, dass sie jede Woche die Zubereitung änderte. Doch das Schätzen und Bewahren von guten Eigenschaften und Strategien hat heute einen schweren Stand im Business. Die Sogwirkung der Change-Dynamik ist so groß, dass sie ohne Rücksicht auf bestehende Vorteile und Werte alles mit sich reißt. Das Resultat ist oft eine Verschlimmderung, bei der der letzte Ausweg Rück-Veränderung lautet: „Jetzt, wo ich die Lösung kenne, will ich mein Problem zurück.“

Das soll nicht heißen, dass auf Change Management verzichtet werden sollte. Aber „Bewahren“ und „Beibehalten“

sind in Zeiten der Change-Rastlosigkeit zu Exoten verkommen, die Fürsprecher benötigen. Das Veränderungsmanagement braucht dringend einen Antagonisten: das Keep Management. Dessen wichtigster Job: Es achtet darauf, dass keine alten Zöpfe abgeschnitten werden, die nach wie vor attraktiv sind. Statt durch die Veränderungsbrille zu sehen, fragen Keep Manager lieber zweimal nach: Wofür ist das gut?

Ich plädiere dafür, jedem Change Agent einen Keep Agent zur Seite zu stellen, um die Gleichwertigkeit der Sichtweisen – Bewahren und Verändern – zu betonen. Der Physiker Georg Christoph Lichtenberg meinte: „Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird. Aber es muss anders werden, wenn es besser werden soll.“ Der Keep Agent würde dem entgegenhalten: „Ich weiß nicht, ob es schlecht ist, wenn wir es so lassen. Was müssten wir ändern, um es zu verschlechtern?“ Soll heißen: Keep Agents bringen mit der Kopfstandfrage eine weitere Perspektive ins Spiel und greifen damit möglicher Ernüchterung vor.

Keep Management baut auf zentralen Aspekten des lösungsfokussierten Beratungsansatzes von Steve de Shazer

auf. Im Mittelpunkt steht dabei das Bekenntnis zur Einfachheit („Simpli-city“), um die Komplexität des Klientensystems handhabbarer zu machen. Simplifizierung statt Banalisierung. Keep Management verzichtet auf eine detaillierte Analyse der Organisation und berücksichtigt stattdessen vor allem die situativen Dynamiken im Unternehmen. Statt Organisationen verstehen zu wollen – was nach meiner Erfahrung ziemlich oft misslingt –, richtet sich der Blick auf beobachtbares Verhalten und dessen zielführende Wirkung: Wie kann ausgebaut werden, was bereits gut funktioniert?

Um die Wirkung von Keep zur vollen Entfaltung zu bringen, sind die drei Grundprinzipien der lösungsorientierten Haltung nötig. Erstens: „Repariere nicht, was nicht kaputt ist!“, Zweitens: „Finde heraus, was gut funktioniert und passt – und tue mehr davon!“, Drittens: „Wenn etwas trotz vieler Anstrengungen nicht gut genug funktioniert und passt – dann höre damit auf und versuche etwas anderes!“

Repariere nicht, was nicht kaputt ist: Kein Arzt käme je auf die Idee, während der laufenden Herz-OP an der Verbesserung der Herz-Lungen-Maschine zu arbeiten, solange diese gut funktioniert. Ob Herz-Lungen-Maschine oder Arbeitsprozesse: Was gut funktioniert, braucht weder Instandsetzung noch Veränderung. Das ist eigentlich ganz leicht zu verstehen – und trotzdem nicht leicht auszuhalten in Zeiten von „schneller, höher, weiter, besser“. Dabei wird allzu oft ignoriert, dass Dinge, die gut laufen, den positiven Unterschied ausmachen und einen Beitrag auf der

Haben-Seite leisten. Dass sie Teil des Zielzustandes und der Lösung sind. Und: dass erst sie die Arbeit an den wirklichen Defekten ermöglichen. Im Mittelpunkt sollte daher nicht etwa die Frage nach Veränderung stehen, sondern die Frage: Worum geht es wirklich? Und warum gerade jetzt?

Finde heraus, was gut funktioniert und passt – und tu mehr davon! Die lösungsorientierte Haltung des Keep Managers stärkt die Stärken statt an den Schwächen zu arbeiten. Jede hilfreiche Medizin – ergo jede Stärke – kann jedoch bei Überdosierung zum Gift werden. Wer etwas gerne macht und damit auch noch erfolgreich ist, wird in der Regel ganz automatisch seine Dosierung steigern. Empfiehlt es sich deswegen, das Medikament auszutauschen? Keep the helpful medication! In der Regel braucht es kein neues Rezept.

Wenn aber etwas trotz vieler Anstrengungen nicht gut genug funktioniert und passt, dann höre damit auf und versuche etwas anderes! Diese Stelle ist das engste Bindeglied zwischen Change- und Keep Manager. Bevor man allerdings die falschen Dinge gegen andere austauscht, ist die Frage berechtigt, ob es sich vielleicht um einen simplen Anwenderfehler handelt. Manche Verbesserung stellt sich umso schneller ein, wenn man die vorhandenen Möglichkeiten zielführender nutzt.

Und sicher: Manchmal muss es auch die große Lösung sein. Da ist nur durch eine spürbare Veränderung auch eine spürbare Verbesserung möglich. Doch auch hier fragt sich der Keep Manager: Wofür war es in der Vergangenheit gut, dass wir das (so lange) gemacht haben? Welcher Vorteil steckt in dem jetzt identifizierten Problem? Was davon sollten wir auf jeden Fall beibehalten?

Der Keepmanager ist kein Vorsitzender einer „Dagegen-Partei“. Seine Aufgabe ist es, den Wert der Vergangenheit zu schätzen und damit auch frühere Leistungen der Mitarbeiter anzuerkennen. Das ist leichter gesagt als getan, wenn die Change-Armada vor allen Dingen nach vorne schaut, um neue Ufer zu erspähen. Manchmal lohnt es sich jedoch, zuerst den Lagerraum zu inspizieren und zu prüfen, was da ist, anstatt direkt in den Ausguck zu steigen.

Horst Lempart

Horst Lempart ...

... ist Psychologischer Berater und Business Coach. Er versteht sich als „Persönlichkeitsstörer“, der seinen Coachees dabei hilft, sich der eigenen Überzeugungen bewusst zu werden, diese aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und sich so aus festgefahrenen Situationen zu befreien. Kontakt: www.horstlempart.de



imex **FRANKFURT**
21.-23. MAI 2019

Die globale Messe für Incentive-Reisen, Meetings und Events

14.500 Teilnehmer.
160 Nationalitäten.
68.500 Erfolgreiche Meetings.

Das ist die IMEX in Frankfurt.

Hier trifft Effektivität auf Kreativität, Jung auf Alt, Entscheidungsträger auf Talent.

Das Ergebnis? Interdisziplinärer Austausch, neue Partnerschaften, Kollaboration und gemeinsames Lernen.

Profitieren Sie von ständig neuen Ausstellern und Destinationen, treffen Sie die Wortführer aus den Bereichen Events, Meetings und Technologie und knüpfen Sie Kontakte mit den wichtigsten Verbänden unserer Industrie.

Es liegt an Ihnen. Seien Sie dabei und treffen Sie die Welt unter einem Dach. Für mehr Vorstellungskraft und bessere Events!

Werden Sie Teil der IMEX Community und lassen Sie uns gemeinsam Veränderung gestalten!



Scan mich!

Jetzt registrieren auf
de.imex-frankfurt.com/register



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur 9 Euro
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** und nutzen alle Zusatzservices

außerdem

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- Sie sparen bis zu 20 % beim Einkauf von **Fachbüchern** der Edition Training *aktuell* und Trainingskonzepten.
- Als Profipaket-Abonnent nutzen sie die Flatrate auf alle **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von www.trainerkoffer.de.
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis.



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97701-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 125,60 Euro
Profipaket Jahresabo = 234 Euro