



## Praxisfall zum Leitprozess Vergangenheitsbehandlung: Irgendwas muss anders werden!

von Vivien Marsch und Tim Matsoukas

### Anliegen des Kunden

Wir lernen den CEO eines mittelständischen Familienunternehmens über eine Empfehlung kennen. Das Unternehmen ist seit Generationen in Familienhand und vertreibt bislang sehr erfolgreich ein Nischenprodukt in alle Länder der Welt. Jetzt sinkt der Gewinn, weil asiatische Wettbewerber auf den Markt drängen. Der CEO ist der erste Manager, der nicht aus der Familie kommt. Er hat einen Fünfjahresvertrag und den großen Ehrgeiz, fallende Margen durch mehr Umsatz aufzufangen. Er will eine Führungskräfteentwicklung beauftragen.

### Auftragsklärung

Der CEO berichtet, dass in den letzten Jahren bereits wiederholt Workshops und Seminare zum Thema Führung durchgeführt worden sind. Zuletzt habe man jeder Führungskraft in vier Modulen "Führungstools" an die Hand gegeben, Führungsleitlinien erstellt und Jahresgespräche eingeführt. Die Führungsleitlinien stünden zwar überall im Unternehmen herum, die Führungskräfte erklärten, diese anzuwenden, aber die Mitarbeiter und der Betriebsrat seien sehr unzufrieden mit der Führungskultur. Nichts hätte sich wirklich geändert.

Wir fragen nach, was er denn konkret mit „Veränderung“ meint. Uns wird nicht klar, wozu sich was verändern soll, woran er eine Veränderung merken würde und was vielleicht bleiben könnte, wie es ist. Es gelingt unserem Gesprächspartner trotz aller Nachfragen nicht, sein Anliegen zu präzisieren. Er beschreibt eine Atmosphäre von zunehmendem Unwohlsein, ja sogar Angst. Alle wären einfach nur lahm. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müsse das Unternehmen schlanker, agiler, entscheidungsfreudiger werden, aber es stecke wie im Treibsand fest. Alle stimmten zu, dass dringend was passieren müsse, aber dann passiere – nichts! Man kommt nicht voran, sagt er, alle stellen sich tot, reagieren weder auf Kunden, Märkte, schlechte Bilanzen, noch auf Anweisungen oder Bitten. Die Existenz der Organisation sei gefährdet.

Obwohl wir noch nicht wirklich verstanden haben, worum es ihm geht, machen wir den Vorschlag auf die gewünschte Führungskräfteentwicklung zunächst zu verzichten und stattdessen zu untersuchen, warum alles „nichts“ bringt. Wir möchten den Wunsch nach Veränderung erst einmal hinten anstellen und analysieren, wie die Organisation es schafft, in einer sich schnell ändernden Welt so viel Stillstand herzustellen.

### Beratungs-Verlauf

Im Team beschließen wir, mit unterschiedlichsten Menschen innerhalb der Organisation Gespräche zu führen, um besser zu verstehen, was „tot/lahm“ bedeutet, ob dies eine sinnvolle Beschreibung ist und wie Mitarbeiter und Führungskräfte ihren Arbeitsalltag erleben. Wir wollen auch fragen was gelingt, woran man scheitert und wie das Unternehmen erlebt wird.

Wir führen die Gespräche mit vier Beratern, um zu möglichst unterschiedlichen Perspektiven zu gelangen. Zwei Mitglieder unseres Teams kennen den CEO und seine Sorgen nicht, so möchten wir verhindern, dass dessen Perspektive einfach übernommen wird. Wir nutzen strukturierte Interviews mit Personen aus allen Abteilungen und allen Hierarchieebenen, lassen aber auch zu, dass einfach nur erzählt wird. Wie zu erwarten, hat jeder Gesprächspartner eine andere Sicht auf die Dinge, hinterher sitzen wir lange zusammen und finden überraschende



## Metatheorie der Veränderung

Übereinstimmungen. Die erste auffallende ist, dass wir fast jedem Gesprächspartner ein Ehrenwort geben sollen, nicht zu veröffentlichen, was er/sie gesagt hat. (Immer der gleiche Wortlaut: "Sage keinem, dass Du das von mir hast!"). Ebenso zeigt sich in allen Gesprächen, dass Angst vor Strafe herrscht, obwohl alle bestätigen, dass hier nicht entlassen oder degradiert wird.

Nach und nach finden wir handlungsleitende, implizite Muster:

- Schau wer schuld ist, aber pass auf, dass du nicht Schuld kriegst.
- Keiner kümmert sich, aber die Familie übernimmt Fürsorge.
- Eigentlich ist doch alles ganz einfach, aber die Welt wird so kompliziert dargestellt.
- Man müsste einfach nur arbeiten, aber das darf man nicht mehr, weil immer etwas falsch ist.
- Früher flog das Gold durch die Fenster, jetzt kommen nur noch magere Cents.
- Jeder ist Einzelkämpfer, aber wir sind doch eine große Familie.
- Die Welt wird uns retten, aber die Welt bringt uns um.

Offensichtlich fühlen sich die Menschen in der Organisation in Paradoxien gefangen, die es unmöglich machen, sich überhaupt zu bewegen. „Du bist verdammt, wenn Du etwas tust - und Du bist verdammt wenn Du nichts tust“.

Wir schreiben einen ausführlichen Bericht und illustrieren die Muster in großen, überzeichneten, teilweise provozierenden Bildern, damit nicht deutlich wird, wer sich wie geäußert hat. Diese Bilder legen wir dem CEO und den Bereichsleitern in einem persönlichen Meeting vor. Zunächst herrscht eisiges Schweigen, dann sagt der CEO fast erleichtert: „Ja genau, so ist es hier!“

Er beweist Mut und stellt die Bilder öffentlich im Unternehmen aus. Wir wollen wissen, ob die Bilder nur unsere externe Sicht darstellen oder ob die Belegschaft diese Sichtweise teilt. Mehr als 600 Mitarbeiter beteiligen sich, indem sie einen grünen Punkt um die Bilder herum kleben, denen sie zustimmen, einen roten Punkt, wenn sie nicht zustimmen. Nach einer Woche stellen wir fest, dass fast nur grüne Punkte verteilt wurden. Der CEO und seine Bereichsleiter verlegen ihre Arbeitsplätze eine Woche lang in den Ausstellungsraum, um alles aufzunehmen, was aus der Belegschaft kommt. Willkommen ist jeder, egal ob aus Produktion, Administration oder Management. Zustimmung und Widerspruch, Emotionen und Gedanken, Ideen und Vorschläge werden gesammelt. Wir unterstützen, indem wir Fragen dazu formulieren, Antworten visualisieren und Debatten moderieren.

### Beratungsergebnis

Tot oder lahm war nach der Ausstellung nichts mehr, die gesamte Organisation war eine Woche lang vitalisiert. So viele Mitarbeiter brachten Ideen ein, dass es kaum möglich war, alle zu prüfen und die besten auszuwählen. Für manche erfahrenen Mitarbeiter war das schwer auszuhalten, sie beklagten Aktionismus und Chaos, beschwerten sich lauthals über Arbeitsunterbrechungen. Der CEO war hoch zufrieden, da es plötzlich gelang, Prozesse in Bewegung zu bringen. Er hatte das Gefühl, doch etwas bewirken zu können.

### Theoretische Einordnung

Wir wissen nicht seit wann die althergebrachten Regeln der Organisation gelten und wie, wozu und weswegen sie eingeführt wurden. Sie sind das, was man Organisationskultur nennt. Das Unternehmen ist seit Generationen im Familienbesitz und hat preußische Wurzeln. In der Familiengeschichte war immer klar, wer etwas zu sagen hat und wer nicht. Man kümmerte sich um Kranke und Alte, übernahm frühzeitig Verantwortung für das Wohlergehen der Belegschaft, erwartete jedoch dafür Gehorsam und Anpassung. Dies prägt noch heute die Kultur. „Man macht es hier halt so“. Man hinterfragt dies nicht. Das was ist, wird als normal, natürlich und gottgegeben wahrgenommen. Es gibt kaum Fluktuation, weil Loyalität und Treue ganz selbstverständlich gelebt werden. Die Familie verteidigt



## Metatheorie der Veränderung

diese Werte vehement, hat aber wegen des „Zeitgeistes“ einen CEO von außen eingekauft, der das Unternehmen modernisieren soll.

Der neue CEO verlangt nun völlig anderes: Er will Risikobereitschaft, Leistung, Flexibilität, Agilität, Neuerungen, Internationalisierung und Fehlertoleranz. Ihm selbst fehlt allerdings der „Stallgeruch“. Da die Organisation keine explizite Entscheidung dazu getroffen hat, inwieweit die Regeln der Vergangenheit noch gelten, sind die Mitarbeiter verunsichert. Sie wissen nicht, wie lange der CEO überhaupt noch da sein wird und ob seine Ideen auch in Zukunft noch greifen werden. Das hindert sie daran Neues anzunehmen und Altes ggf. zu "Ver-Lernen".

Die Menschen kommen somit in eine paradoxe Situation, die die gesamte Organisation lähmt. Die erlebte „kognitive Dissonanz“ bringt Spannungszustände mit sich und gefährdet ein stabiles positives Selbstkonzept. Der Job wird zum Drahtseilakt, links und rechts lauert der Abgrund. Erst als diese Widersprüche benannt, öffentlich und besprechbar werden, kommt Bewegung ins System. Das Ringen um das „Richtige“ ist nach wie vor präsent.

*Vivien Marsch, [vm@vivienmarsch.de](mailto:vm@vivienmarsch.de) [www.vivienmarsch.de](http://www.vivienmarsch.de)*

---

Disclaimer:

Um unsere Klienten und Kunden zu schützen und ihre Privatsphäre zu wahren, werden an dieser Stelle keine echten Namen verwendet und auf Bezeichnungen von Unternehmen und Branchen verzichtet. Die Fälle sind jedoch real und haben sich so abgespielt.

---

### **Leitprozess Vergangenheitsbehandlung**

Der Prozess des Organisierens (= Organisation) braucht im Leitprozess Vergangenheitsbehandlung eine Entscheidung zu der Frage: „Soll eine getroffene Entscheidung aus der Vergangenheit beibehalten werden oder soll sie lernend verändert werden?“

In diesem Leitprozess setzt sich eine Organisation angesichts einer neuen Alternative mit der Vergangenheit auseinander (Muster, Gewohnheiten, Entscheidungsprämissen, Strukturen). Sie entscheidet, ob das Alte oder das Neue verworfen und damit gleichzeitig (!) das Alte oder das Neue als nun gültig definiert werden. Lernen ist so verstanden nicht etwas Zusätzliches – dann wäre es „nur“ eine Erweiterung von Kompetenzen oder eine Neuentwicklung. In diesem Verständnis gehört zum Lernen immer auch das Verlernen von (gutem) Altem. Das ist einer der Gründe, warum Lernen von neuem so schwer ist. Kein System wirft vergangenen Erfolg leichtfertig über Bord. In der oft einseitigen Fokussierung auf das Lernen von neuem bei Veränderungsabsichten liegt meist der Keim des Scheiterns. Notwendigkeiten etwas beizubehalten und der Aufwand des Verlernens werden unterbelichtet und unterschätzt. Gleichzeitig wird durch diesen Leitprozess konstatiert, dass sich im Beibehalten das Nicht-Lernen versteckt! Nicht-Lernen-Wollen ist also die unerlässliche Entscheidungsvariante von Organisationen in diesem Leitprozess. Bei organisationalen Veränderungsprozessen („Change“) gilt es immer darauf zu achten, dass die Organisation sich nicht nicht verändern kann: Sie muss ständig entscheiden, ob sie sich in der einen Weise verändert, indem sie neue Optionen und Möglichkeiten nutzt oder ob sie sich in der anderen Weise verändert, indem sie Neues verwirft oder ignoriert und beim Alten bleibt. Wenn sie beim Alten bleibt, obwohl es eine neue Möglichkeit gegeben hätte, ist das Alte aber nicht mehr das Gleiche!

---