

# Change im Fluss der Dinge

Klaus Doppler, Fritz B. Simon und Rudi Wimmer  
in einem Dialog über Prinzipien des Wandels

*In dem Versuch zu verstehen, ob es universelle Prinzipien gibt, die auf alle Veränderungsprozesse zutreffen – unabhängig von kulturellem, geografischem und unternehmerischem Kontext – hat unser Redakteur Oliver Haas mit den drei erfahrenen Organisationsberatern gesprochen, die sich übrigens zunächst angesichts dieser Grundfrage alle recht skeptisch zeigten. Im Laufe des Gesprächs kristallisierte sich aber doch das eine oder andere Muster heraus, das ihnen in ihrer langjährigen Tätigkeit im Kontext von Veränderungsprojekten immer wieder begegnete. Ein Gespräch über die Überlebensfähigkeit von Organisationen, den Versuch das Neue mit der alten Ordnung zu bewältigen, den Sinn des Status quo und Ambiguitätstoleranz.*

**ZOE:** Wir versuchen mit dieser Ausgabe die Frage zu klären: Gibt es eigentlich universelle Prinzipien des Wandels? Gibt es Dinge, die überall stattfinden, wo über Zukunft nachgedacht wird? Es geht also darum, besser zu verstehen, ob es einen universellen Hebel auf Wandel gibt und wie dieser aussehen könnte.

**Simon:** Bei dem Begriff Wandel geht es zunächst immer um die Frage: Wandel von was? Aus systemtheoretischer Sicht heißt das: Auf welches System bezieht sich diese Frage nach Wandel? Man kann meines Erachtens den Wandel nie allein auf ein isoliertes System beziehen, sondern man muss immer schauen, welches die relevanten Umwelten sind, die überlebenssichernd oder überlebensnotwendig für dieses System sind. Es geht also um die System-Umwelt-Beziehung, die eventuell einen Wandel notwendig oder dringlich oder überflüssig macht. Welches ist die übergeordnete Überlebenseinheit, die wir beobachten müssen? Sie bildet den Beobachtungsbereich, aus dem sich die Frage dann ableitet, ob Wandel notwendig, schädlich oder vermeidbar ist.

**Wimmer:** Unterstellen wir mal im Blick auf das, was Herr Simon gesagt hat, es geht um Organisationen und speziell um Unternehmen. Wenn wir uns darauf beziehen, dann würde ich das sehr in Zweifel ziehen, dass es universelle Prinzipien des Wandels, der Veränderung gibt. Vor allem mit Blick auf die Möglichkeiten gezielten Wandels. Viele der Konzepte, die wir praktizieren und auch theoretisch evaluieren, stammen aus der westli-

chen Organisationswelt, speziell der anglo-amerikanischen Welt. Und diese Tradition ist sehr von der Grundüberzeugung geprägt, dass gerade auch sehr komplexe Veränderungsprozesse gezielt herbeigeführt und kontrolliert gesteuert werden können. Das sind Denkmodelle, die der fernöstlichen Welt absolut fremd sind. Dort wird Wandel ganz anders gedacht.

Im chinesischen Bereich – das hat Francois Jullien, der französische Soziologe und Sinologe, nachgezeichnet – ist die Wandlungsvorstellung ein Sich-mit-dem-Situationspotenzial-der-jeweiligen-Verhältnisse-Mitbewegen. D. h. die Energie des Feldes klug zu nutzen, keine direkten Zielsetzungen auszusprechen und zu verfolgen. Denn das Wasser fließt von oben nach unten, und da geht es darum, genau diese Bewegung, die ohnehin in jede Situationen eingebaut ist, intelligent zu nutzen und in die eigene Richtung zu lenken.

Das ist ein evolutionäres Wandelverständnis, das absolut klug und vernünftig ist. Dieses wird in der westlich-abendländischen Tradition nur wenig genutzt und aufgegriffen. Sobald man auf eine konkretere Ebene kommt, wo es ums Handeln geht und ums genauere Problemlösen, da ist man im Grunde genommen sehr fehlgeleitet zu meinen, man könnte diese westliche, vor allem anglo-amerikanische Tradition des direkten Eingreifens, des kontrollierten Steuerns verallgemeinern. Das ist ein Riesenirrtum. Dieses Verständnis beruht auf einer in unseren Breiten leider immer noch weitverbreiteten Kontrollillusion.

**Doppler:** Ich kenne aus meiner Sicht nur ein universelles Prinzip, nämlich Überlebensfähigkeit. Die Frage ist dabei nur, in

welcher Welt will ich überleben. Das eher westliche Modell, was eben angesprochen wurde, basiert auf Effizienz und Steuerbarkeit. Dafür haben wir bestimmte Methoden, aber das trifft meiner Meinung nach überhaupt nicht als weltweit sinnvolles Modell zu. Effizienz müsste dafür übersetzt werden, Effizienz im Hinblick auf was? Was sind die Werte, die dabei gesucht werden.

**ZOE:** Gibt es denn aus Ihrer persönlichen Erfahrung heraus Beobachtungen oder Muster, die Ihnen immer wieder begegnet sind, wenn über Wandel oder Veränderungen nachgedacht wird?

**Simon:** Ja, es geht irgendwo immer um dieses Überleben. Die Frage ist: Wie lässt sich die Überlebenseinheit definieren? Wenn ich eine Organisation als Überlebenseinheit anschau, dann kann ich bestimmte relevante Umwelten nicht ungestraft wegdenken: Mitarbeiter, Arbeitsmarkt, Markt meiner Produkte und Zulieferer oder politische Rahmenbedingungen etc.

Wenn bspw. die Umsatzzahlen eines Unternehmens sinken oder Universitäten feststellen müssen, dass ihre wissenschaftlichen Arbeiten nicht mehr gelesen werden, heißt das, dass diese Systeme von den für ihr Überleben relevanten Umwelten als nicht mehr angepasst erlebt werden und dies kommuniziert wird. Daraus ergibt sich im optimalen Fall der Impetus, Veränderung in die Wege zu leiten.

Das findet nach evolutionären Prinzipien statt und nicht zielgerichtet oder rational planend, sondern es gibt immer Variationen, unter denen irgendwelche Optionen selektiert werden, die funktionieren. Das bezieht sich nicht nur auf die Innovation von Produkten, sondern auch auf die Entwicklung alternativer organisationaler Strukturen. Was funktioniert, wird weiter gemacht. Aus dem, was nicht funktioniert, ergibt sich dann die Frage: Was können wir ändern, was müssen wir ändern?

**Doppler:** Wenn ich berate, ist mein Grundsatz, das System nicht von innen nach außen zu denken, sondern von außen nach innen. Das heißt, ich schaue mir zuerst den Kontext an, in dem sich dieses System bewegt. Und zwar die ganze Bandbreite, die bereits angesprochen wurde, inklusive Technologie. Oft beobachte ich dabei, dass man versucht, den neuen Kontext nach der alten Ordnung zu bewältigen. Es ist häufig eine harte Auseinandersetzung, den neuen Kontext überhaupt so ernst zu nehmen, dass man die bisherige Ordnung und Spielregeln überprüft.

Man versucht zunächst solange wie es geht bei der alten Ordnung zu bleiben, um das Neue zu bewältigen. Ich werde häufig gefragt, «wie viel Zeit haben wir denn?» Ich sage dann, «das bestimme weder ich noch Sie, das bestimmt der Kontext». Das ist für mich der springende Punkt: Aus der alten Ordnung rauszugehen. Wir leben in einer bestimmten Umwelt, wir ha-

ben für uns unsere innere Umwelt geschaffen und unser Gerüst, und wir versuchen, möglichst lange daran festzuhalten, Punkt. Das beobachte ich überall, wo ich arbeite.

**Wimmer:** Was mir in unserem westlichen Kulturkreis immer wieder begegnet ist, dass diejenigen, die für Wandel verantwortlich sind, und einen Bedarf diagnostizieren, davon ausgehen, dass der bestehende Zustand seit längerem stabil ist, dass also der Status quo etwas Festes ist. Es ist dies eine Vorstellung, die sich ganz im Sinne Kurt Lewins bewegt: Die Ausgangssituation ist eingefroren, diese muss man in einem nächsten Schritt aufeisen. Gemeint ist diese Vorstellung von Wandel, der zielgerichtet etwas bewegt, was sich unzulässig stabilisiert hat, sowie die Annahme, dass es gegen dieses Aufeisen dann eine Menge Widerstand gibt, den man bearbeiten muss.

Diese Prämissen sind nach wie vor extrem weit verbreitet. Das sind Denkmodelle, die in unserer Tradition seit vielen Jahren vorherrschen. Das Lewinsche Modell ist immer noch das prägende, soweit ich das beobachten kann gerade auch in unserer Profession der OE.

Das ist etwas, was im fernöstlichen Bereich überhaupt nicht so gedacht wird. Dort denkt man daran, dass ohnehin alles im Fluss ist, alles ist in Bewegung. Wir sind in einem ständigen Veränderungsprozess begriffen, und es geht darum, für das, was man heute für erforderlich hält, die vorhandene Eigendynamik zu nutzen, also das Energiepotenzial, das in lebenden Systemen, in Organisationen ohnehin da ist, diese Energie in die gewünschte Richtung zu lenken. Und das setzt ganz bestimmte Maßnahmen auch indirekter Natur voraus, die diese natürliche Evolution dann entweder beschleunigen oder in eine bestimmte Richtung lenken.

«Man versucht solange wie es geht, den neuen Kontext nach der alten Ordnung zu bewältigen.»

Das ist der gravierende Unterschied, den ich immer wieder erlebe, dass es bei Wandlungsprozessen darauf ankommt, zu verstehen, dass ohnehin alles in Bewegung ist. Und dass das, was man als stabil einschätzt, sehr, sehr viel Energie braucht, damit der Beobachter es als fest gefügt identifizieren kann. Ein Großteil der Wandlungsprozesse scheitert daran, dass man diese Grundannahme mit sich herumschleppt und dadurch Vieles, was man später als Widerstand diagnostiziert, durch die Vorgehensweise, die man wählt, erst hervorgebracht hat.

**Doppler:** Es scheint mir ein großer Denkfehler zu sein, dass die wenigsten Leute sich klar machen, dass auch der Status quo erklärungsbedürftig ist. Alle schauen nur darauf, wie wir Veränderung herbeiführen können, aber auch der Erhalt des

Status quo ist ein extrem energieaufwendiger und sehr viel Aktivität und Motivation erfordernder Prozess. Jede Statik im sozialen Bereich ist erklärungsbedürftig und hinter ihr liegt immer eine Dynamik. Deswegen ist die Frage eigentlich falsch, was sind allgemeine Prinzipien des Wandels. Sondern man muss schauen, was sind allgemeine Prinzipien sowohl des Erhalts des Status quo wie des Wandels.

Einen hilfreichen Spruch finde ich immer: «Jeder verhält sich in seinen Augen vernünftig». Ich muss zunächst, wenn ich mit jemandem arbeite, seine Vernunft verstehen und akzeptieren. Ich muss den Sinn des Status quo verstehen. Menschen haben sich in einem bestimmten Umfeld eingerichtet und sie sehen Sinn darin, sonst täten sie es nicht. Und sie müssen den Status quo immer wieder aktualisieren und die darin liegenden täglichen Herausforderungen bewältigen.

«Bei Wandlungsprozessen kommt es darauf an, zu verstehen, dass ohnehin alles in Bewegung ist. Das, was man als stabil einschätzt, braucht sehr viel Energie, damit man es so identifiziert.»

Die Frage ist daher: Wie kann ich diese völlig unterschiedlichen Welten überhaupt miteinander verbinden? Finden wir Wege, um uns gegenseitig verstehen zu wollen? Auf jeden Fall braucht jeder seine Welt, die nunmal seine Welt ist, und dann müssen wir schauen, wie wir möglichst wenig gegeneinander sind. Die Überlegung wie ich überhaupt in Kontakt mit den anderen Welten komme als ein universelles Prinzip des Wandels also.

**ZOE:** Entscheidungsträger in Unternehmen sollen ja nicht nur den Status quo bewahren, sondern auch die Organisation von innen heraus innovieren – im und am System sein. Können Sie Muster in der Antwortfähigkeit von Entscheidungsträgern in der Gestaltung von Wandel erkennen?

**Wimmer:** In der jüngsten Zeit kann man ja durchaus beobachten, dass die klügeren Unternehmen zur Aufrechterhaltung ihrer Antwortfähigkeit nicht nur ein einziges Veränderungskonzept umzusetzen versuchen, sondern eine multiple Wandelstrategie fahren. Auf der einen Seite werden große Anstrengungen unternommen, um das aktuell aus der Digitalisierung zu gewinnende Rationalisierungspotenzial zu nutzen, um weitere Effizienzgewinne zu lukrieren. Das sind enorm weitreichende Automatisierungsschritte, die beispielsweise aus den Konzepten der Industrie 4.0. zu gewinnen sind oder agile Formen der Arbeitsorganisation, die heute durch neue digitale Werkzeuge erst realisierbar werden. Gleichzeitig und parallel zu diesen neuen Formen der Optimierung wird viel experimentiert, um das ganz Neue entstehen zu lassen, d. h. Innova-

tionen, die in der Lage sind, neue Geschäftsmodelle zu realisieren, die die bestehenden geschäftlichen Aktivitäten ablösen können. Hier geht es also um Disruption und nicht nur um Verbesserung. Diese Innovationsanstrengungen sind alle evolutionärer Natur. Hier kommt es darauf an, dass man experimentiert, schaut, was an unterschiedlichen Varianten entstehen kann, dass man startup-ähnliche Erneuerungs- und Innovationsprozesse ermöglicht, ohne dass sie durch die Routinen des Bestehenden kaputtgemacht werden. Diese Gleichzeitigkeit ganz unterschiedlicher und in sich konträrer Veränderungsprozesse ist das (wenn ich ihn richtig verstehe), was John Kotter das «duale Betriebssystem» nennt.

Das sind aus meiner Sicht im Moment sehr zutreffende Wandelstrategien, die zumindest konzeptionell in einer Reihe von klugen Unternehmen in den letzten ein, zwei Jahren in Gang gesetzt werden. Das Bewältigen solch gleichzeitig vorangetriebener organisationaler Veränderungen, die an sich ganz gegensätzlichen Konzeptionen folgen, aber dann doch durch ein Führungssystem auf kluge Weise miteinander zu verzahnen sind, das ist im Moment die zentrale Herausforderung.

**Simon:** Das Problem von Organisationen ist natürlich, dass ihre Rationalität darauf beruht, dass sie etabliertes Wissen routinisieren. Deswegen sind sie erstmal nicht unbedingt die idealen Systeme, um Innovation zu produzieren. Das ist die Paradoxie aller Organisationen, dass sie, wenn Veränderungen der relevanten Umwelten ihre Überlebensfähigkeit bedrohen, sie selbst sich wandeln müssen, aber ihre basale Kompetenz die Routinisierung bewährten Wissens ist. Deswegen ist es so wichtig, noch etwas daneben zu setzen, irgendwelche innovativen Einheiten. Zwei Betriebssysteme sind ein Versuch, dieser Paradoxie gerecht zu werden.

**Wimmer:** Genau. Und das sind neuere Entwicklungen. Die Gleichzeitigkeit des einen und des anderen, und die kluge Verbindung dieser komplett widersprüchlichen Welten miteinander, das sind Übungen des Wandels, die unsere Unternehmungen in der Vergangenheit so nicht zu stemmen hatten.

**Doppler:** Ich empfehle meinen Kunden parallel zu dem Bestehenden einfach mal etwas anderes auszuprobieren. Wenn Leute Ideen haben, lasst sie das probieren und testet dann, ob diese Ideen funktionieren. Zwei Aspekte halte ich dabei für relevant: Ich beobachte immer wieder, wie der Status quo als das Normale gesehen wird. Die Neuen müssen sich sozusagen rechtfertigen, dass sie etwas Neues testen. Ich frage dann die Beteiligten: Wenn Euch Zukunft so wichtig ist, wieso bekommt dann der Status quo automatisch die Vorfahrt? Und das Zweite: Häufig gelingt diese Verzahnung des Neuen mit dem Alten relativ schlecht. Das Neue muss sich an das Alte anpassen und damit mache ich es indirekt kaputt. Ich empfehle dann, einen

Schutzzaun um das Neue zu ziehen, damit es sich verselbständigen kann.

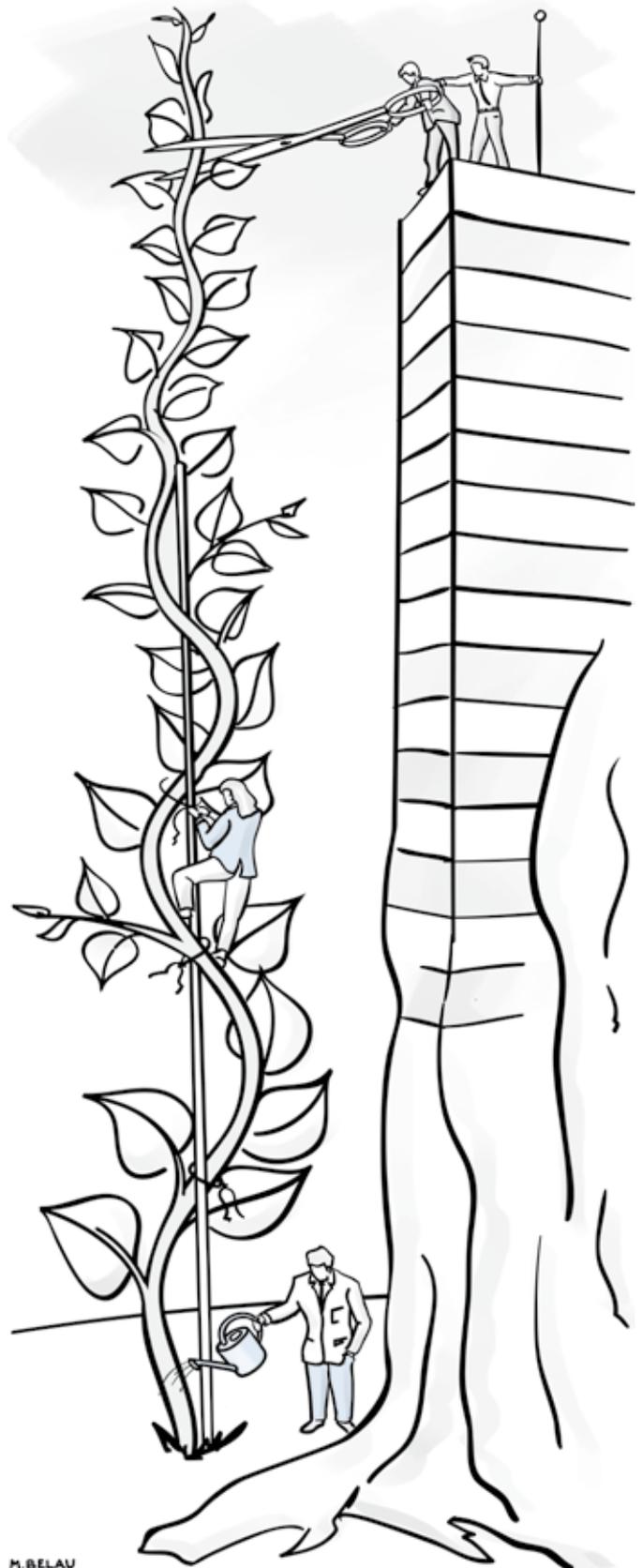
**ZOE:** Bedeutet das, dass ein fundamentales Prinzip von sozialem Wandel – und zwar Kurt Lewins Unfreeze, Change, Refreeze – heute nicht mehr gilt, weil Wandel eigentlich konstant stattfindet?

**Wimmer:** Ja, diese These kann man nur voll unterschreiben. Das sind Denkkonzepte, die darauf beruhen, dass man noch alle Zeit dieser Welt hat und davon ausgehen kann, dass das Bestehende noch lange unverändert seine Leistungsfähigkeit fürs Überleben sicherstellt. Heute brauchen wir einen agilitätsorientierten Veränderungsprozess. Und das ist eine ganz andere Logik als wir sie in der Vergangenheit praktiziert haben. Wenn sich das Change Management nicht auch selbst in diese Richtung transformiert, dann geben wir die alten Antworten von früher, die für die heutigen Verhältnisse irrelevant geworden sind.

**Simon:** Was ich beobachte, ist, dass jetzt auf einmal die Frage nach der Stabilität in den Fokus der Aufmerksamkeit kommt. Die Leute sagen, wir brauchen nicht nur Change Management, sondern auch ein Stabilitäts-Management. Was muss erhalten bleiben, was muss verändert werden? Dass man nicht nur auf die eine Seite dieser Ambivalenz geht, sondern sich auch jeweils dieser Ambivalenz stellt und die Kosten-Nutzenrechnung aufmacht für das eine wie das andere. Kein soziales System ändert sich in allen Aspekten. Es bleibt immer irgendwo eine bestimmte Struktur, die man braucht, um sich von der aus als sicherer Basis der Unsicherheit der Veränderung widmen zu können. Diese Sicherheits/Unsicherheits-Balance muss man gewährleisten. Das ist offensichtlich handwerklich nicht so einfach für das Management.

**Doppler:** Es gibt menschliche Grundbedürfnisse wie Klarheit, Ordnung, Sicherheit, Zugehörigkeit, Handlungsfähigkeit. Wenn die nicht gewährleistet sind, wird der Mensch sehr unruhig. Deshalb ist die Frage, wie kann ich das in einem Veränderungsprozess sicherstellen. Konflikte sind meiner Ansicht nach vorprogrammiert, das erleben wir ja alle in der Praxis: Deshalb noch einmal das Thema Vorfahrtregelung für das Bestehende. Wenn ich das aufheben will, verunsichere ich das ganze System. Das heißt, ich komme um Konflikte nicht herum. Und zwar Konflikte nicht nur zwischen den Menschen, sondern zwischen Anschauungen, zwischen Interpretationen darüber, was im Umfeld denn relevant ist. Deshalb halte ich die Kotter-sche Teilung – das hierarchische System bleibt auf der einen Seite bestehen, aber es soll dann dynamisiert werden durch das zweite System – für Grimms Märchen.

Es muss mir gelingen, das hierarchische System in einen neuen Kontext zu bringen, so dass die dort auch wieder neue



## Kernbotschaften aus dem Gespräch:

- Das **Verständnis von Wandel** ist sehr stark von einem anglo-sächsischen Verständnis geprägt, was darauf basiert, dass Veränderung gezielt verändert und kontrolliert werden kann. Das widerspricht bspw. einem fernöstlichen Verständnis von Wandel, welches einem evolutionären Grundgedanken folgt.
- Die **Überlebensfähigkeit sozialer Systeme** (Organisationen jeder Art) ist ein universales Phänomen, das Wandel zugrunde liegt. Die Überlebensfähigkeit ergibt sich aus der Interaktion des Systems mit der Umwelt (bspw. Markt). Der Kontext bestimmt somit die Tiefe, Geschwindigkeit und Intensität des Wandels. Das Problem ist jedoch, dass soziale Systeme aus einer alten Ordnung (Struktur) heraus versuchen, das Neue zu verstehen und zu bewältigen.
- Das Bild, dass das Management die Aufgabe und Funktion hat, in etwas Stabiles Bewegung zu bringen, ist bis heute das prägende Paradigma **westlichen Denkens von Wandel**. Das unterscheidet sich stark von anderen kulturellen Kontexten, in denen die Welt in einem permanenten Wandel wahrgenommen wird. Das Potenzial für Wandel ist in lebenden Systemen somit immer gegeben, es muss nur in die gewünschte Richtung gelenkt werden. Entsprechend ist Widerstand gegen Wandel etwas, was sich nicht aus der Energie ergibt, sondern aus den Maßnahmen, die man selbst im Prozess des Wandels erst hervorgebracht hat.
- Entsprechend geht es im Wandel auch um die Frage, wie das, was als stabil angenommen wird, als solches erklärt wird. **Jedes System handelt aus seiner Sicht vernünftig.**
- **Multiple Wandelstrategien** sind in jüngster Zeit in vielen Organisationen erkennbar, d. h. Strategien, bei denen das Alte fortbesteht, während das Neue entsteht. Eine solche «Beidhändigkeit» mussten Organisationen in der Vergangenheit nicht stemmen.
- Aufgrund von konstanter Antwortfähigkeit durch Organisationen bezogen auf stetigen Wandel **hat das Lewinische Postulat «Unfreeze/Change/Refreeze» ausgedient.**
- Für Führung bedeutet das umso mehr, dass **Führung als eine Funktion des Systems, also personenunabhängig, verstanden werden muss.** Gerade hier muss aber ein noch stärkeres Umdenken erfolgen.

Stabilität kriegen. Ich würde diese zwei Systeme nicht von Grund auf voneinander trennen, auch wenn man einen Probe-raum zum Experimentieren schaffen kann.

**ZOE:** Das heißt, hierarchische Steuerungsparadigmen sind ebenfalls passé?

**Wimmer:** Kein Unternehmen ist bereits im Besitz der Weisheit, wie es mit Sicherheit in all diesen Fragen im Moment weitergehen kann. Und wir sind ja Beobachter eines großflächigen Experimentierens, wie diese zwei Entwicklungsdynamiken in ein gutes evolutionäres, sich wechselseitig beeinflussendes Verhältnis gebracht werden können. Es ist ganz klar, dass die klassischen hierarchischen Steuerungs- und Arbeitsprinzipien, wenn gleichzeitig ganz andere Formen entstehen, nicht unbeeindruckt bleiben können. Aber wie der Change Prozess auf der einen und auf der anderen Seite laufen kann und wie da die wechselseitigen Anregungsverhältnisse gebaut werden, das ist eine der zentralen Herausforderungen des Führungssystems. Das muss ja für beide Seiten kompatibel gebaut werden. Da kenne ich auch noch kein Unternehmen, vor allem in der Old Economy, wo man sagen kann, die haben das schon erfolgreich hingekriegt.

**Simon:** Die Frage der Konfliktsensibilität und des guten Umgangs damit, ist ja kein neues Phänomen. Die Frage ist, wie man diesen Konflikt als Ressource betrachtet. Das ist ja nicht eine Entweder-oder-Frage. Ich denke, die klassische Hierarchie funktioniert nicht, aber ohne Hierarchie funktioniert es auch nicht. All diese agilen Methoden brauchen einen hierarchischen Rahmen, damit sie überhaupt zustande kommen. Es ist keine spontane Selbstorganisation, dass irgendwelche Gruppen sich zusammenfinden und gemeinsam kreativ intelligente Entscheidungen treffen. Wenn da nicht ein hierarchischer Rahmen ist, der überhaupt erst diese Art von Kommunikation notwendig und möglich macht, wird sie nicht stattfinden. Die wunderbaren Beispiele der agilen Organisationen sind alles relativ kleine, sehr personenorientierte Systeme. In einem Laden wie Daimler wird so was nicht selbstorganisiert stattfinden können, sondern man muss diese Form der Selbstorganisation organisieren. Da sind wir wieder bei den Paradoxien.

**ZOE:** Was heißt nun das alles für Führungsprinzipien? Führungskräfte müssen also innovieren, aber auch das System stabil halten. Sie müssen nach innen steuern, aber nach außen anschlussfähig sein. Klingt kompliziert...

**Wimmer:** Wir denken ja Führung als Teil der Selbstorganisation von sozialen Systemen, die innerhalb dieses intern sich reproduzierenden Geschehens eine Spezialfunktion wahrnimmt. Wenn man diese Art von Komplexität organisierter

Arbeit, über die wir jetzt nachdenken, betrachtet, dann ist es ganz zentral, dass das Verständnis von Führung und wie Führung auch sich selber organisieren muss, um im Gesamtsystem wirksame Interventionen zu setzen, ähnlich wie der Rest der Organisation ein hervorgehobener Gegenstand der Selbstveränderung des Systems ist. Also, wenn sich in einem fundamentalen Veränderungsprozess das Denken der Führung und das entsprechende Handeln nicht auch weiter entwickelt, dann reproduziert man ganz sicher den Status quo.

Führungskräfte sind selbst auch in einem Lernprozess, einem kollektiven Lernprozess, wie der Rest der Organisation auch. Da braucht es ein Top Management, das sich dieses Lernbedarfes, was das Führungsgeschehen selbst anbelangt, bewusst wird. Das sind Prozesse, die natürlich eine Top-down-Unterstützung brauchen. Bottom-up werden sich diese Veränderungen in der Führungsdanke auf einer breiteren Basis nicht wirklich realisieren können. Jedenfalls nicht in der erforderlichen Geschwindigkeit, um antwortfähig zu bleiben angesichts dieser disruptiven Entwicklung. Wir sind ja nicht mehr in den neunziger Jahren.

**Simon:** Dazu bedarf es natürlich eines Paradigmenwechsels – auch im Top Management. Wenn das nicht wirklich vom Top Management gestützt und getragen wird, und die Karrieremuster noch nach den alten Modellen, die eher sehr personenorientiert sind und nicht Führung als Funktion des Systems sehen sondern als Eigenschaft einer Person, praktiziert werden, dann mag das zwar ein nützliches Modell für den Einzelnen sein, seinen Aufstieg zu organisieren, aber für die Organisation ist es langfristig fatal.

**Doppler:** Wir stecken da meiner Ansicht nach in einem großen Dilemma. Verkürzt dargestellt: Der Mensch sucht Stabilität und dann geht es ihm gut. Das System braucht aber, wenn es zukunftsfähig sein soll, eine hohe Agilität und Flexibilität.

Firmen reagieren darauf mit Aussagen wie «Ja, ja, ja, im Prinzip gehen wir da dran, aber Schritt für Schritt». Ich interveniere hier und frage offen, warum Hierarchieebenen nicht einfach aufgelöst werden, wenn sie denn als dysfunktional verstanden werden. Oder ich empfehle mehr Experimente in der Führungsarbeit zuzulassen. Fakt ist aber, dass wenn man im Top Management Führungsparadigmen nicht in Frage stellt und Konflikten aus dem Weg geht, sich nichts verändern wird.

**ZOE:** Ich fasse mal zusammen: Überlebensfähigkeit sicherstellen, kontinuierliches Potenzial im Wandel von lebenden Systemen sehen, Stabilität und Veränderung im Blick haben, multiple Antwortstrategien auf Veränderungsimpulse haben. Gibt es auch grundlegende individuelle Dispositionen, die für die Gestaltung von Wandel bedeutsam sind?

**Doppler:** Ja, das denke ich schon. Wenn ich vor die Leute trete und einen Veränderungsplan verkünde, selber aber nicht daran glaube, sollte ich es sein lassen. Wie kann ich zuversichtlich zweifeln? Man braucht Leute, die wissen, keiner kennt die Zukunft, ich auch nicht. Der Punkt ist, wie können wir handlungsfähig werden? Wie können wir Zweifel fördern und gleichzeitig trotzdem zuversichtlich sagen, wir gehen jetzt diesen Weg? Und notfalls schwenken wir noch einmal um, wenn sich noch etwas Neues ergibt. Dazu brauche ich die Führungs-Crew. Ich brauche einen Rahmen, einen Spielraum. Ich kann nicht überall den Revolutionär machen, allein in irgendeinem System.

«Heute brauchen wir einen agilitätsorientierten Veränderungsprozess. Das ist eine ganz andere Logik als in der Vergangenheit.»

**Simon:** Mut braucht man, glaube ich, in unseren Unternehmen heute als Manager zu sagen, ich bin zwar in der Verantwortung dafür, dass eine Entscheidung getroffen, vertreten und durchgesetzt wird, aber ich weiß nicht, welches die richtige Entscheidung ist. Deswegen hole ich mir Menschen mit möglichst vielen Kompetenzen und gestalte einen Kommunikationsprozess, an dessen Ende eine intelligente Entscheidung steht, die intelligenter ist, als wenn ich sie alleine getroffen hätte. Dazu braucht man Mut. Aber nicht, um zu sagen, wir machen das so oder so oder so. Das ist nur klischeehafter Größenwahn.

**Wimmer:** Da muss man aufpassen, dass wir das nicht an einzelnen Figuren mit Begriffen wie Mut fest machen. Sonst heroisieren wir bestimmte Typen, die sich in unserer aktuellen Welt natürlich gerne für solche Heroisierungen zur Verfügung stellen. Letztlich geht es darum, kluge Prozesse zu steuern, die das Intelligenzpotenzial eines Systems für diese komplexen Entscheidungen möglichst gut mobilisieren helfen. Das ist eine Art von Führungsklugheit, die wir heute sehr viel ausgeprägter brauchen.

**Doppler:** Was wir bräuchten, ist Ambiguitätstoleranz. Und in dem Sinne, dass ich nicht nur feststellen muss, dass es mehrere Möglichkeiten gibt, sondern ich muss darin auch handlungsfähig werden. Das unterläuft allerdings wieder das Sicherheitsbedürfnis im Sinne von, ich weiß wo es langgeht, ich habe meine Erfahrung, blicke zurück. Deshalb sage ich, wir stecken in einem Dauerdilemma. Da werden wir auch so schnell nicht rauskommen, da können wir noch so schön alles diskutieren. Dann sind sie wieder in der konkreten Handlung drin und sagen, ich muss aber doch jetzt das berücksichtigen, da Rücksicht nehmen. Damit schwächen sie genau wieder das System, also das Vorgehen ab; die Zielrichtung und der Kon-

text geraten aus dem Blickfeld, und das ist für mich der entscheidende Punkt: Der Kontext wartet nicht bis du fertig bist.

**ZOE:** Ich möchte Sie vorsichtig darauf hinweisen, dass das doch alles sehr westlich-geprägt klingt

**Wimmer:** Wir sind alle genau in diesem kulturellen Kontext unterwegs. Und die Ausgangsfrage war: Ist das universell verbreitbar? Da muss man in dieser Diskussion doch mit Nachdruck darauf hinweisen, dass ganz andere Weltregionen auf diese Herausforderungen der globalen Entwicklung ganz andere Antworten finden, die man sich auch anschauen muss und mit entsprechender Neugierde diagnostizieren, so dass wir nicht verführt sind, unsere Überlegungen einfach weltweit auszurollen. Die Sensibilität für die Unterschiede in den einzelnen Weltregionen sollten wir stärken, damit wir auch in globalen Zusammenhängen, wo wir mit unseren Unternehmen ja immer unterwegs sind, diese Art von Handlungsfähigkeit aufrechterhalten können.

«Agile Methoden brauchen einen hierarchischen Rahmen, damit sie zustande kommen. Es ist keine spontane Selbstorganisation, dass Gruppen sich zusammenfinden und kreativ Entscheidungen treffen.»

**Simon:** Das chinesische Denken kann man wirklich mit dem Begriff Ambiguitätstoleranz am besten auf eine Formel bringen. Was rational ist, ist nie klar und eindeutig, sondern es hängt immer von der aktuellen Situation ab, wie man zu entscheiden hat. Und die Tatsache, dass es nicht nur die eine – langfristig – richtige oder falsche Option gibt, zwingt dazu, situationsbezogen immer wieder neu zu entscheiden. Deswegen haben die deutschen Unternehmer mit den Chinesen so große Schwierigkeiten, weil die Chinesen nach 14 Tagen womöglich eine Entscheidung umschmeißen, weil sich die Umstände geändert haben, während die Deutschen sagen: «Wir haben doch einen Vertrag geschlossen!»

Wir brauchen diese Art von Flexibilität, sehr genau zu schauen: Was ändert sich und wie ist der Fluss der Dinge – um diese schöne Metapher von vorhin aufzunehmen – und wie müssen wir uns jetzt verändern, um nicht unterzugehen, um mit zu schwimmen und um an unser Ziel zu gelangen?

**ZOE:** Jeden Monat werden Bücher über Methoden, Herangehensweisen und Tools in der Organisationsentwicklung veröffentlicht. Alle hegen den Anspruch, universell anwendbar zu sein. Fakt oder Fiktion?

**Wimmer:** Da halte ich es mit Karl Weick und seinem berühmten Aufsatz «drop your tools». Wenn du handlungsfähig bleiben willst, verabschiede dich von der Toolorientierung und den damit verbundenen Machbarkeitsversprechen.

**Simon:** Das im Westen dem östlichen Denken am nächsten kommende Paradigma ist die Systemtheorie. Ich würde keine Tools im handwerklichen Sinne vorschlagen, sondern eine bestimmte Sichtweise auf die Welt. Wenn ich mit einem systemtheoretischen Blick auf System-Umweltbeziehungen schaue, meine Aufmerksamkeit auf Überlebenseinheiten richte, dann brauche ich keine Tools, weil ich mich in jeder Situation neu orientieren kann: wie ich beobachten muss und was die entscheidungsrelevanten Aspekte sind. Dann komme ich zwangsläufig zu den handwerklichen Konsequenzen, die sich daraus ableiten.

**Doppler:** Ich schätze den Spruch: «a fool with a tool is still a fool». Mein Zugang ist: Kontext anschauen, Status quo wirklich ernst nehmen, nicht, das ist eine Störung, die muss beseitigt werden, sondern was ist die Logik des Status quo. Ich muss die Logik nicht nur verstehen, ich muss sie akzeptieren. Und dann ist die Frage, wie kann ich mich mit einer anderen Logik verknüpfen. Das Dilemma dabei ist, dass der Mensch ein Verdrängungskünstler ist, ich vermute mal, das gilt weltweit. Wir versuchen den Kontext zu verdrängen damit wir möglichst lang bei der eigenen Stabilisierung bleiben können. Das ist die Kunst: Menschen zu Veränderung und Offenheit zu ermutigen. Schau doch mal in die anderen Welten rein, guck' mal was du davon verstehen willst und kannst. Und überprüfe dann deine Spielregeln, ob die noch zu dem passen, was eigentlich jetzt ansteht. Sobald der andere das nicht versteht, nicht nachvollzieht, dann kann ich mir alles sparen.

**ZOE:** Haben Sie vielleicht ein paar Abschlussworte noch einmal mit Blick auf universelle Prinzipien des Wandels?

**Wimmer:** Ich glaube, dass genau diese Fragestellung der Verallgemeinerbarkeit von Wandlungsprinzipien unsere Aufmerksamkeit möglicherweise in die falsche Richtung lenkt. Ich würde sagen, wir ermutigen zur Neugierde, die relevanten Unterschiede zu entdecken. Und zwar gerade jene Unterschiede, die wirklich in Bezug auf den Umgang mit Wandelprozessen in unterschiedlichen Weltregionen einen bedeutsamen Unterschied machen. Also, Neugierde für Differenzen und deren Bedeutung für gesellschaftliche Entwicklung. So dass wir uns davon entfernen, Probleme, die da sind, mit einem Denkmodell, einem einzigen Denkmodell, zu begreifen, um dann entsprechende Interventionen daraus abzuleiten. Das ist etwas, was uns in einer globalisierten Welt mit diesen doch sehr veränderten Machtverhältnissen in Zukunft sehr viel mehr hand-

lungsfähiger macht, als wenn wir den Stein der Weisen jetzt in der Universalität des Denkens über Change suchen wollten. Das würde ich den Amerikanern überlassen, weil die aus dieser Tradition kommen und ihre Denkmodelle sozusagen weltweit ausrollen und bis heute noch nicht gelernt haben, sich von dieser «imperialistischen» Weltsicht zu emanzipieren. Donald Trump ist gerade dabei, diese Sicht ein weiteres Mal auf die Spitze zu treiben.

**Simon:** Ich schließe mich an und will nur noch hinzufügen: Hütet euch vor Normativität und nutzt den Möglichkeitssinn!

**Doppler:** Ich habe vor 55 Jahren, als ich in Rom an der theologischen Hochschule studiert habe, einen Vortrag gehört von einem französischen Philosophen, Jean Guiton. Und was mich am meisten beeindruckt hat, war der Satz, «die Intelligenz beginnt nicht mit den Gleichheiten sondern mit den Unterschieden». Es geht darum, die Unterschiede zu suchen und dann zu schauen, was gibt es Neues, wie kann ich verknüpfen. Gleichheiten, vergiss es.

**ZOE:** Ganz herzlichen Dank Ihnen allen dreien für das interessante Gespräch.

## Literatur

- **Doppler, K. (2009).** Von Helden und Weisen. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System, OrganisationsEntwicklung, Heft 2.
- **Jullien, F. (2010).** Nicht an den Setzlingen ziehen! OrganisationsEntwicklung, Heft 1.
- **Königswieser, R., Lang, E. & Wimmer, R. (2009).** Komplementärberatung. Quantensprung oder Übergangsphänomen?, OrganisationsEntwicklung, Heft 1.
- **Königswieser, R., Wimmer, R. & Simon, F. B. (2013).** Back To The Roots? Die neue Aktualität der («systemischen») Gruppendynamik. OrganisationsEntwicklung, Heft 1.
- **Kotter, J. & Langen, R. (2014).** Die Kraft des Netzwerks. Change Management für eine beschleunigte Welt, OrganisationsEntwicklung, Heft 3.
- **Wimmer, R. (2009).** Kraftakt radikaler Umbau. Change Management zur Krisenbewältigung, OrganisationsEntwicklung, Heft 3.



### Dr. Klaus Doppler

selbstständiger Trainer, Organisations- und Managementberater in der Privatwirtschaft und in Nonprofit-Bereichen, Mitbegründer der OrganisationsEntwicklung

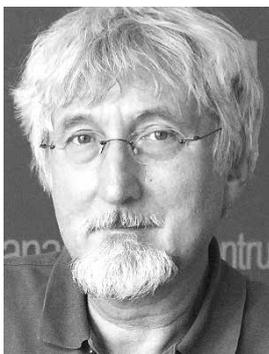
**Kontakt:**  
doppler@doppler.de



### Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Partner der osb international AG, ehemaliger Herausgeber der OrganisationsEntwicklung

**Kontakt:**  
rudolf.wimmer@osb-i.com



### Prof. Dr. Fritz B. Simon

Professor für Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke und Geschäftsführender Gesellschafter der Simon, Weber & Friends Systemische Organisationsberatung GmbH

**Kontakt:**  
fbsimon@t-online.de



### Oliver Haas

Redakteur der OrganisationsEntwicklung, Projektleiter in der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**Kontakt:**  
oliver.haas@giz.de