

DIE BEDEUTUNG DES DIALOGS FÜR GELINGENDE VERÄNDERUNG

Existenzanalytische Impulse für das Change Management

MAREN LANGE

Betrachtet man verschiedene Studienergebnisse zum Thema Change Management, ist ihnen eines gemeinsam: Veränderungsprozesse gelingen häufig nicht – oder die erzielten Ergebnisse bleiben hinter den Erwartungen zurück. Und das, obwohl vielfältige Erkenntnisse und Erfahrungen zum Thema Change Management vorliegen.

Dieser Beitrag wurde inspiriert durch die Idee, existenzanalytische Perspektiven auf das Thema Change Management zu beziehen. Im Mittelpunkt soll dabei die Bedeutung des Dialogs stehen. Was unterscheidet ihn von Kommunikation, Information und Diskussion? Worauf kommt es im Wesentlichen an? Und wie kann es gelingen, Veränderungen in Organisationen auf der Grundlage einer Dialogkultur so zu gestalten, dass sie gelingen und gemeinsam getragen werden?

SCHLÜSSELWÖRTER: Veränderung, Veränderungsgestaltung, Kommunikation, Dialog, Kultur

THE SIGNIFICANCE OF DIALOGUE FOR SUCCEEDING CHANGE
Existential Analytical Impulses for Change Management

Consistent findings from numerous studies examining change management demonstrate a recurring issue: Change processes frequently fall short of success, and outcomes often do not meet expectations. This happens in despite the abundance of knowledge and experience available on the subject of change management.

The article on hand was inspired by the idea of applying insights from Existential Analysis to the field of change management with a specific emphasis on the importance of dialogue. What distinguishes dialogue from communication, information and discussion? What is crucial in this process? And how can changes in organizations be shaped through a culture of dialogue which leads to both – success and shared support?

KEY WORDS: change, change management, communication, dialogue, culture

Einleitung

Wir erleben Veränderungen in allen Bereichen unseres Lebens: Im beruflichen Kontext begegnen uns die Begriffe VUCA und BANI. Dabei beschreibt das VUCA-Modell, dass wir unsere Umwelt mehr und mehr als verletzlich, unsicher, complex und ambivalent wahrnehmen. Das BANI-Modell geht noch einen Schritt weiter und spricht von brüchig, ängstlich, nicht-linear und sogar unbegreiflich; dies liest sich im Englischen als brittle, anxious, non-linear, incomprehensible (Grabmeier 2019). Unternehmen und Organisationen beschäftigen sich intensiv mit den Themen der Digitalisierung und agilen Arbeitsformen sowie den entsprechenden Auswirkungen (Frosch & Warg 2021, 79 ff.). All dies führt zu großen Veränderungsprozessen. Diese reichen auch in die privaten Lebensbereiche hinein und werden ergänzt durch vielfältigste persönliche Fragestellungen und Herausforderungen.

Damit diese Veränderungen gelingen, müssen sie gestaltet werden. Im besten Sinne ist Change Management daher die Gestaltung von Veränderungsprozessen, um von ihnen zu profitieren und sich zu entwickeln.

Doch genau dies ist offensichtlich alles andere als einfach: Bereits vor mehr als 20 Jahren belegte eine Studie, in der Veränderungsprozesse in Form von Reorganisationen untersucht wurden, dass 70% scheiterten oder

deutlich hinter den gesetzten Erwartungen zurückblieben (Picot, Freudenberg & Gaßner 1999). Und auch mehr als 20 Jahre später zeigt eine Untersuchung von Mutaree, dass nur 30% aller Change-Projekte Erfolg haben, 76% der Mitarbeiter:innen einen hohen Druck empfinden, der durch die Veränderungsprojekte zusätzlich erzeugt wird, und sich 94% der Mitarbeiter:innen mehr Menschlichkeit in Veränderungsprozessen wünschen (Mutaree 2021).

Die Erfolgsquote von Veränderungsprozessen hat sich also nicht verbessert. Und das, *obwohl* vielfältige Modelle und Erkenntnisse für die Gestaltung von Veränderungsprozessen vorliegen und auch oftmals engagiert und professionell umgesetzt werden. Es scheint daher so zu sein, dass es trotz aller Erkenntnisse und Erfahrungen eine Art *Sollbruchstelle* in Veränderungsprozessen gibt. Doch wo liegt diese?

Um diese Frage dreht sich der vorliegende Beitrag und beschäftigt sich dabei mit folgender These: Viele Veränderungsprozesse werden konstruktiv und integrativ gestaltet – ja, es wird kommuniziert –, doch (zu) häufig wird der Unterschied zwischen Kommunikation, Information und Diskussion und wirklichem Dialog nicht ausreichend beachtet. Dies führt nicht selten zu großer Frustration bei allen Beteiligten. Doch wo genau liegt der Unterschied? Und wie kann dabei von den Erkenntnissen zur existenziellen Kommunikation profitiert werden?

Veränderungen, Widerstände und Konflikte gehören zusammen

Zunächst müssen wir verstehen, dass Widerstände und Konflikte zu Veränderungsprozessen gehören. Dabei handelt es sich nicht um einen abstrakten Zustand, der möglichst schnell überwunden werden muss, sondern um sehr normale und menschliche Prozesse als Reaktion auf neue, sich verändernde Situationen und das damit verbundene Gefühl des Kontrollverlustes. Sie müssen in den Veränderungsprozess einbezogen werden, da sie ansonsten zum Scheitern der Veränderung führen können (Kübler-Ross 1973; Seel 2007, 1ff.).

Optimaler Weise gelingt es, Widerstände und auch Konflikte als Ressource und als Ausdruck von Bedürfnissen und Werten zu betrachten und daraus für die Entwicklung der gesamten Organisation zu profitieren (Doppler & Lauterburg 2008). Dies erfordert jedoch eine Bereitschaft zum Dialog, der mehr ist als reine Kommunikation, Information und Diskussion, sondern auf die existenzielle Relevanz eines Themas, eines Erlebens oder einer Lebenssituation für einen Menschen fokussiert, um ein gegenseitiges „Sich-Verstehen“ zu ermöglichen. Wenn eine solche Kommunikation gelingt, kann von existenzieller Kommunikation gesprochen werden (Kolbe 2016).

Dies bedeutet auch, dass Kommunikation, Information und Diskussion in Veränderungsprozessen von wesentlicher Bedeutung sind, aber nicht *automatisch* zur Lösung von Widerständen und Konflikten führen. So kann es sein, dass viel kommuniziert und informiert wird, aber keinerlei Wissen über die Relevanz des Gesagten bei der angesprochenen Zielgruppe vorhanden ist. Im besseren Fall wird miteinander diskutiert, allerdings oftmals als Austausch von Argumenten und Gegenargumenten und weniger im Sinne eines gegenseitigen „Sich-Verstehens“ – dies braucht vielmehr die *Kultur des Dialoges*.

Wir wissen viel über erfolgreiche Veränderung

Um den Gedanken des Dialoges fortzuführen, ist es zunächst hilfreich zu verstehen, wie viel wir bereits über Change Management wissen. Den Forschungen von Nadler und Tushman ist es beispielsweise zu verdanken, dass wir die Notwendigkeit einer integrierten Perspektive im Change Management verstehen. Im *Kongruenzmodell* integrieren sie die verhaltens- und strukturbezogene Perspektive und bieten dadurch eine klare Referenz für Change Projekte (Nadler 1981). Veränderungsprozesse können demnach nur dann erfolgreich sein, wenn beide Perspektiven beachtet werden. Dabei gehören zur ver-

haltensbezogenen Ebene alle menschlichen Aspekte wie Führung, Kommunikation, Kollaboration und Kultur. Die strukturelle Ebene beinhaltet die organisationale Gestaltung sowie Prozesse, Methoden und Tools. Geht es also beispielsweise um die digitale Transformation in einer Organisation, wird diese nur dann gelingen, wenn Digitalisierung und digitale Kulturentwicklung Hand in Hand gehen. In der Praxis ist hingegen häufig zu beobachten, dass eine der beiden Perspektiven vernachlässigt wird. Investiert ein Unternehmen beispielsweise in das Empowerment und die Eigenverantwortung der Führungskräfte, betrachtet aber nicht die vorhandenen hierarchischen Strukturen und Entscheidungswege, ist die Aussicht auf Erfolg gering. Umgekehrt nützt die Schaffung von flachen Hierarchien und Implementierung agiler Methoden nichts, solange keine entsprechende Kulturarbeit stattfindet. Ein erfolgreiches Change Management kann daher immer nur ein integratives Change Management sein.

Neben anderen Modellen nehmen die Ansätze von John Kotter *Leading Change* und *Accelerate* diese Erkenntnisse auf und bringen sie in eine strategische Struktur, die uns hilft, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten (Kotter 1996 & 2015). Bereits in seinem ersten Modell *Leading Change* veranschaulicht Kotter, wie grundlegend wichtig die Verdeutlichung der Notwendigkeit der Veränderung ist; mit anderen Worten, welcher Sinn hinter dem Vorhaben steht. Er zeigt ferner, dass die Entscheidungsträger:innen der Organisation eingebunden werden und in abgestimmter Weise agieren müssen. Desweiteren die Bedeutung eines Zielbildes und einer klaren Strategie sowie die Wichtigkeit einer umfassenden Kommunikation und Einbeziehung aller Beteiligten (Kotter 1996). Rund 20 Jahre später erweiterte Kotter seinen Ansatz, um den Anforderungen einer immer komplexer werdenden Welt gerecht werden zu können. Mit seinem Ansatz *Accelerate* und dem sogenannten *Dual System* entwickelt er Möglichkeiten, Veränderung nicht nur linear zu gestalten, sondern dynamisch und interaktiv im Kontext der gegebenen Anforderungen zu agieren (Kotter 2015).

Alle bekannten Modelle und Ansätze leisten einen wesentlichen Beitrag, indem sie Kriterien für eine erfolgreiche Veränderung benennen und einen klaren Fokus auf die Bedeutung der Kommunikation in Veränderungsprozessen legen. So wichtig und unerlässlich diese Erkenntnisse sind, sichern sie jedoch nicht unbedingt einen *personalen Zugang* aller Beteiligten zum Veränderungsthema. Es wird also nicht automatisch zum *persönlichen, existenziellen Anliegen*. Hierfür müsste im Verständnis der Existenzanalyse eine als sinnvoll, in Freiheit und Verantwortung mitgestaltete und als eigene erlebte Lösung vorhanden sein (Längle 2014).

Veränderungsvorhaben können also nur dann erfolgreich sein, wenn die Beteiligten die gefundenen Lösungen als sinnvoll empfinden, sie „aus freien Stücken“ mitgestaltet und sich aus voller Verantwortung „zu eigen“ gemacht haben. Dies wird nur dann gelingen, wenn ihre Bedürfnisse und Werte Berücksichtigung gefunden haben. Hierfür bedarf es eines inter- sowie intrapersonalen „Sich-Verstehens“ – zentraler Aspekt der *existenziellen Kommunikation* (Kolbe 2016).

Diese Zielsetzung ist anspruchsvoll und aufgrund der großen Komplexität vieler Veränderungsprojekte – insbesondere im unternehmerischen und gesellschaftlichen Kontext – auch nicht immer zu erreichen. Dennoch ist es wichtig, diese Perspektive stärker zu beachten, um Change Projekte erfolgreich(er) zu gestalten und gesetzte Ziele zu erreichen.

Von der Diskussion zum Dialog: Grundzüge der existenziellen Kommunikation

Wann verändern wir Menschen uns? Beispielsweise in unseren Einstellungen und Verhaltensweisen? Immer nur dann, wenn etwas für uns *bedeutungsvoll* wird. Wenn das Thema, die Fragestellungen oder die Inhalte eine Relevanz und personale Bedeutung für uns bekommen. Andernfalls gelingt Veränderung nicht. Warum auch – es gibt keinen Grund dafür (Kolbe 2022, 33).

Dass die Notwendigkeit einer Veränderung bekannt und verstanden sein muss, ist im Change Management seit vielen Jahren bekannt. Und tatsächlich lässt sich auch in vielen Veränderungsprozessen beobachten, dass der sogenannte *Need of urgency* (Kotter 1996) kommuniziert und auch diskutiert wird. Allerdings besteht dieser in aller Regel aus Sicht der Organisation – und das auch zu Recht, schließlich geht es oftmals um ihre Weiterentwicklung oder sogar ihren Fortbestand. Gleichzeitig sind es die Menschen der Organisation, die die geplante Veränderung erfolgreich oder eben nicht erfolgreich umsetzen. Die Veränderung muss daher für sie eine personale Relevanz bekommen und für alle Beteiligten *bedeutungsvoll* werden. Alle Mitglieder der Organisation müssen zu der Veränderung *Stellung nehmen*. Andernfalls bleibt das angestrebte Veränderungsziel abstrakt und nicht greifbar, was zu Copingreaktionen in Form von Widerständen und Ängsten führen kann.

Es muss deshalb im Change Management darum gehen, eine Form von Kommunikation zu gestalten, die es den Beteiligten ermöglicht, gegenseitig zu verstehen, welche Bedeutung das, was *ist*, für den Einzelnen hat. Geht es ihn an und hat damit eine existenzielle Bedeutung für ihn

oder nicht (Kolbe 2016, 45)? Worin sich diese existenzielle Bedeutung zeigt, kann dabei völlig unterschiedlich sein. Vielleicht ist es ein Interesse am Veränderungsziel, vielleicht aber auch eine Sorge, den Anforderungen nicht gerecht werden zu können oder die Frustration über einen (weiteren) mal wieder angestoßenen Veränderungsprozess. Was auch immer es ist, *es geht um etwas*.

Eine solche Form von Kommunikation führt weg von einseitiger Information und diskursiver Debatte, in der lediglich Argumente ausgetauscht werden. Sie unterstützt das Verständnis des Einzelnen für die Bedeutung des Veränderungsthemas für das Gegenüber und ermöglicht mitzuteilen, welche Relevanz für einen selbst besteht. Wenn dies gelingt, sind wir im Dialog – in Begegnung miteinander – und kommunizieren existenziell auf einer tieferen Ebene miteinander.

Inspirationen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen

Es geht nicht darum, die bestehenden Erkenntnisse zum Thema Change Management zu ersetzen, sondern vielmehr, sie um die Perspektive der existenziellen Kommunikation zu ergänzen. Auch weiterhin wird es wichtig sein, in Veränderungsprozessen zu informieren sowie strukturiert und auch schnell zu agieren. Gleichzeitig sollte immer wieder die Gelegenheit für einen *wirklichen Dialog* geschaffen und in diesem Sinne *existenziell* miteinander kommuniziert werden – und das in allen Phasen der Veränderung. Dies erfordert Zeit, die (gefühl) oft nicht zur Verfügung steht. Das Ausgleichen der Folgen gescheiterter Veränderungsprozesse kostet jedoch häufig mehr Zeit und führt zu weiteren Schäden.

Neben der Zeit erfordert existenzielle Kommunikation jedoch insbesondere Führungskräfte, die selbst einen personalen und damit existenziellen Zugang zu ihrer Führungsverantwortung haben – denen es dabei *um etwas geht*. Sie sind es, die eine sichere Umgebung schaffen, in denen ausgesprochen werden kann, was einen *wirklich* bewegt – und die auch von sich selbst preisgeben, welche Bedeutung ein Thema für sie hat. Wenn diese Möglichkeit besteht, miteinander über das Wesentliche zu sprechen, sind wir im Dialog.

In der Change Management Praxis erweisen sich zwei existenzanalytische Ansätze immer wieder als sehr konkret und hilfreich in der Realisierung einer Dialog-Kultur: So steht zum einen das Modell der Personalen Existenzanalyse (PEA) von Längle zur Verfügung, das es in vier Schritten ermöglicht, zum Wesentlichen in einer

konkreten Situation zu gelangen: Realität – Erleben – Stellungnahme – Handlung (Längle 2014, 57f.).

Für einen Dialog im Rahmen eines Veränderungsprozesses lassen sich diese Schritte wie folgt darstellen:

Realität: Wie stellt sich die aktuelle Situation dar? Welchen Rahmenbedingungen und Herausforderungen stehen wir gegenüber? Hier geht es in der Existenzanalyse darum, sich auf die Realität und Sachlichkeit zu beziehen – nicht auf Meinungen, Wahrnehmungen, Fantasien (dies folgt später). Daher gilt es immer wieder, den Realitätsbezug und die Sachlichkeit zu suchen. Wie *ist* es?

Erleben: Wie erleben wir die Situation bzw. wie erlebt sie jeder Einzelne? In diesem Schritt steht das subjektive Empfinden und Erleben im Vordergrund. Auf diese Weise können Werte und Bedürfnisse angesprochen werden. Nur auf diese Weise kann es gelingen, zu einer personalen Relevanz des Veränderungsthemas zu gelangen.

Stellungnahme: Welche Haltung nehmen wir/nehme ich zur Veränderung ein? Die Stellungnahme erfolgt sowohl zur Realität als auch zum subjektiven Erleben. Auf diese Weise wird der Raum für eine personale Stellungnahme erweitert. Zum Beispiel: Auf der Realitätsebene kann ich nachvollziehen, dass die Veränderung notwendig ist. Auf meiner persönlichen Erlebensebene habe ich Angst, dass ich mit den Veränderungen nicht umgehen kann. Welche Haltung nehme ich dazu ein? Wie gehe ich damit um? Welche Entscheidung treffe ich?

Handlung: In der Handlung realisieren wir unsere Stellungnahme und lassen sie Wirklichkeit werden. In Veränderungsprozessen kann es dadurch gelingen, nicht in Copingreaktionen (zum Beispiel im Widerstand wegen einer unaussprechbaren Angst) zu verbleiben, sondern in ein konkretes Handeln zu kommen.

Eine zweite Möglichkeit, die Menschen in Veränderungen nutzen können, um einen personalen Zugang zu den Gegebenheiten der Situation zu erlangen, sind die vier Grundbedingungen nach Längle, die für jeden Menschen relevant sind: Können – Mögen – Dürfen – Sollen (Längle 2014, 54f.).

In einer bestehenden Veränderungssituation lassen sich daraus sehr konkrete Fragestellungen ableiten, die sich ein Team gemeinsam und auch jeder Einzelne stellen kann:

Können: Sind wir/bin ich der Veränderung gewachsen? Haben wir/habe ich die Kompetenzen an Bord, die für diese Veränderung benötigt werden? In welchem Bereich besteht ggf. Anpassungsbedarf?

Mögen: Gefällt uns/gefällt mir das angestrebte Veränderungsziel? Können wir uns/kann ich mich damit identifizieren? Kann ggf. etwas getan werden, um mit der geplanten Veränderung besser in Beziehung zu treten?

Dürfen: Passt die geplante Veränderung zu uns/zur mir? Können wir unsere/kann ich meine Werte darin leben? Was kann getan werden, damit wir/ich zu authentischem Verhalten gelange(n)?

Sollen: Ist das Veränderungsziel aus unserer/meiner Sicht sinnvoll? Passt sie in einen größeren (sinnvollen) Kontext? Sind ggf. Anpassungen notwendig, um Sinn zu entwickeln?

Die Fragestellungen zeigen, wie vielschichtig die Ursachen für Widerstände in Veränderungsprozessen sein können, oder – positiv formuliert – wie differenziert wir eine Veränderungsthematik betrachten müssen, um zu einer personalen Stellungnahme gelangen zu können – sowohl individuell als auch als Team. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:

Ein Industrieunternehmen plante, die eigenen Entwicklungsaktivitäten an einen Zuliefererbetrieb für Ingenieurstätigkeiten auszugliedern. Die unternehmensinternen Ingenieur:innen sollten keinesfalls entlassen werden, sondern die Steuerung des Zulieferbetriebes übernehmen. Damit sollte ihnen zukünftig eine Managementaufgabe zukommen – aus Sicht der Geschäftsführung eine große Aufwertung. Seitens der Ingenieur:innen entstand jedoch großer Widerstand, der sich in unzähligen Diskussionen über die Sinnhaftigkeit des Vorhabens zeigte. Die Geschäftsführung vermutete, dass Unsicherheit im Hinblick auf die neue Aufgabe bestand und setzte im Rahmen des Change Managements ein umfangreiches Schulungsprogramm auf. Doch der Erfolg blieb aus, die Widerstände blieben. Bis eines Tages – eher in einer zufälligen Situation – ein Gespräch entstand, das Folgendes zeigte: Es ging nicht um fehlende Kompetenzen, das hätte man sich schon zugetraut, sondern um die Identifikation mit der Aufgabe: Die Ingenieurteams wollten Technik entwickeln und designen – nicht managen. Das *Mögen* war betroffen. Sie waren Herzblut-Ingenieure:innen und keine Manager:innen. Erst durch diese Erfahrung wurde ein Dialog ermöglicht, in dem über wirklich *Relevantes* gesprochen und gemeinsam nach Lösungsoptionen gesucht werden konnte.

Vergleichbare Beispiele lassen sich auch für die drei anderen Grundmotivationen beschreiben. Deutlich wird, dass Change Management nur dann erfolgreich sein kann, wenn es Raum für eine differenzierte Betrachtung lässt. Hierfür braucht es einen Dialog, der es ermöglicht, gemeinsam zu verstehen, worum es in *dieser* konkreten Situation *wirklich* geht.

Literatur

- Doppler K. & Lauterburg C (2008) Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt: Campus
- Frosch M & Warg M (2021) Up-Scaling agiler Arbeitsweisen. Organisationsentwicklung mit Scrum, Dualen Betriebsmodellen und Microenterprises; in: Organisationsentwicklung 1/21, 79–85
- Grabmeier S (2019) Future Business Kompass: Der Kopfföhrer für besseres Wirtschaften. Freiburg: Haufe
- Kolbe C (2016) Existenzielle Kommunikation; in: Existenzanalyse 33/1/2016, 45–51
- Kolbe C (2022) Existenzielle Kommunikation; in: Existenzanalyse 39/2/2022, 33–39
- Kotter J (1996) Leading Change. München: Vahlen
- Kotter J (2015) Accelerate. München: Vahlen
- Kübler Ross E (1973) On Death and Dying: What the Dying Have to Teach Doctors, Nurses, Clergy, and Their Own Families. New York: Scribner
- Längle A (2014) Lehrbuch zur Existenzanalyse: Grundlagen. Wien: Facultas
- Mutaree (2021) Change-Fitness-Studie-2020/21. Wiesbaden. Verfügbar unter: <https://mutaree.com/change-fitness-studie-2020-2021-time-to-change-the-change-now/> (25.06.2023)
- Nadler DA (1981) Managing organizational change: An integrative perspective. The Journal of Applied Behavioral Science 17, 191–211
- Picot A, Freudenberg H & Gaßner W (1999) Management von Reorganisationen: Maßschneidern als Konzept für den Wandel. Wiesbaden: Gabler
- Seel R (2007) The nature of organisational change. York, UK: Higher Education Academy. Seely Brown, J. (2000). Growing up digital: How the web changes work, education, and the ways people learn. USDLA Journal, 16(2), 1–18

Anschrift der Verfasserin:

PROF. DR.^{IN} MAREN LANGE
Blankeneser Hauptstraße 30
D–22587 Hamburg
mail@dr-maren-lange.de
+49 179 77 28973