

Vom Umgang mit dem Scheitern in Veränderungsprozessen¹

In: **Hernsteiner 2/1999**

Dagmar Untermarzoner

Wann erleben Führungskräfte Ereignisse in Veränderungsprozessen als Scheitern bzw. als so gefährdend, dass sie ein Scheitern befürchten? Wie gehen sie damit um? Welche Managementhandlungen lassen sich beobachten, die ein Scheitern eher fördern oder hindern? Gibt es Handlungsweisen, die Scheitern als "Information" verwerten können?

Im Zentrum dieses Beitrags stehen Veränderungsprozesse, die initiiert werden, um die Überlebensfähigkeit von Unternehmen(sbereichen) zu sichern. Es geht also um jene Veränderungen, die - wenn sie nicht gelingen - nachhaltige Gefährdungen für die Leistungs- und damit Überlebensfähigkeit des Unternehmens bedeuten.

Dies bedingt die erhöhte Aufmerksamkeit auf all das, was die Bewegung zum Stillstand bringen könnte.

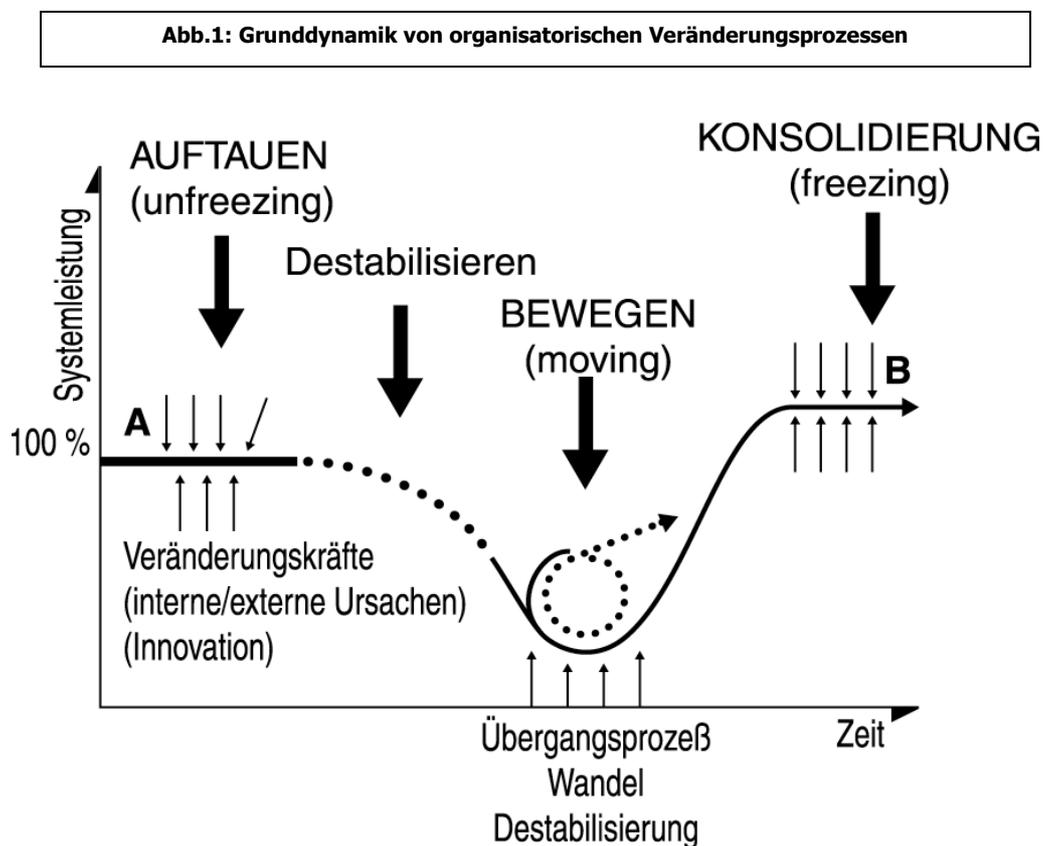
Was hat Veränderung mit Scheitern zu tun?

Wenn hier von Scheitern die Rede ist, was ist gemeint? Sennett² beschreibt Scheitern als eine tief verwirrende, schlecht definierte Erfahrung. Diese Erfahrung produziert tiefgreifende Zweifel: "Es bedeutet zu entdecken, dass man nicht so gut ist, wie man geglaubt hat, und dann am Ende festzustellen, dass man gar nicht mehr sicher ist, wer oder was man ist."

Scheitern ist immer eine subjektive, von Interessen und Gefühlen geleitete Bewertung. Es ist immer der Betrachter, der ein Scheitern feststellt. Als gescheitert kann man eine Situation (äußeres Ereignis) oder sich selbst (inneres Ereignis) immer nur vor dem Hintergrund einer Zielrichtung beschreiben, die man gewollt hat. Veränderung kann man im Kern als einen Prozess beschreiben, der mit dem Erkennen einer Veränderungsnotwendigkeit beginnt, hin zum Aufgeben eingespielter Routinen und zum Einüben neuer Handlungsweisen, die zur Verbesserung der Situation führen. Es wird eine bewährte Stabilität verlassen mit der Hoffnung, dass auch im Unbekannten wieder so etwas wie Kontinuität entsteht. Die Phase der dazwischen entstehenden Instabilität muss in Kauf genommen werden³. Diese Phase der Instabilität ist oft begleitet von einem Performanceverlust, Leistungen verschlechtern sich, Fehler treten auf, Konflikte nehmen zu, Bewahrer und Veränderer bekämpfen sich (siehe Abb 1)). Diese Labilität ist es jedoch, die uns so aufmerksam für Ereignisse macht, die auf ein Nichtgelingen hinweisen könnten. Die Angst vor dem Scheitern ist kein Einzelphänomen besonders ängstlicher Menschen, sondern ist Teil des Veränderungsprozesses (von Personen wie Organisationen).

Das Phänomen des "Scheiterns" ist eine Bewertung eines Ereignisses

Man kann sich ein Unternehmen vorstellen, das im Rahmen seiner strategischen Neuausrichtung beschlossen hat, sich mit zusätzlichen neuen Dienstleistungen am derzeit stagnierenden Markt zu positionieren. Sobald die ersten Quartalsergebnisse vorliegen - wir nehmen an, es gibt eine Steigerung von wenigen Prozenten unter den Planwerten -, spricht der Vertrieb vom Scheitern der Produktentwickler; die Personalabteilung meint schlicht, es sei zu erwarten gewesen, weil die notwendige Personalentwicklung von Anfang an nicht eingeplant war; die Marketingabteilung meint, das sei klar gewesen, daß man mit dem geplanten Marketingbudget nicht ausreichend Marktpräsenz erzeugen konnte; die Führungskraft, die man für die Entwicklung dieser neuen Dienstleistung ins Unternehmen geholt hat, spricht von zu hohen Erwartungen an eine unmittelbare Marktresonanz, man habe halt zu optimistische Planwerte angenommen, die Zahlen seien nicht weiter besorgniserregend. Ein Ereignis und mindestens vier Deutungsangebote. So klar und eindeutig kann es also nicht sein.



Im folgenden ist von inneren wie äußeren Ereignissen des (befürchteten) Scheiterns die Rede. Innere Ereignisse sind solche, die "in der Person" stattfinden, die von ihr als krisenhaft, gefährdend, als Scheitern erlebt werden. Äußere Ereignisse sind Phänomene, die als "außerhalb der eigenen Person" im engeren oder weiteren Umfeld beobachtet und als krisenhaft, gefährdend, als Scheitern gedeutet werden.

Einer der Schlüsselfaktoren in Veränderungsprozessen ist es ja, ob es gelingt, "normale" Ereignisse von "besorgniserregenden" Ereignissen, die ohne Kurskorrekturen zum Scheitern führen können, zu unterscheiden.

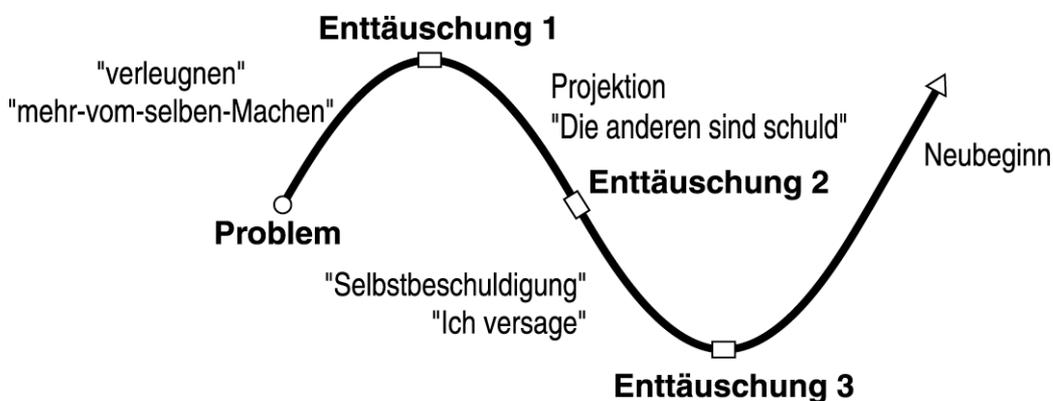
Diese Bewertungsleistung ist eine zentrale Managementaufgabe: Handelt es sich hier um einen Hinweis für ein Scheitern? Wer bezeichnet was als Scheitern? Was scheitert hier? Wer scheitert hier? Was ist zu tun?

Gefühle des Scheiterns sind normal

In Veränderungsprozessen werden ja nicht nur Strukturen, Prozesse oder Strategien verändert, sondern es sind immer auch die handelnden Personen, die ihr Handeln verändern müssen. Was sind nun die "inneren Ereignisse" von Personen, die sich verändern müssen? Im Folgenden möchte ich ein Entwicklungsmodell vorstellen, das die emotionale Dynamik in einem Veränderungsprozess deutlich macht.

Ich nenne dieses Modell die "Enttäuschungsschleife" (siehe Ab 2). Diese Schleife beschreibt den gefühlsmäßigen Prozess bei einer Veränderung.⁴ Dabei ist eher an solche Veränderungen zu denken, die nicht aus "freiem Willen" oder aus "der Freude an etwas Neuem" entstehen, sondern an jene Veränderungsprozesse, die notwendig werden, weil neu auftretende Herausforderungen nicht mehr mit den bewährten Handlungsweisen bewältigt werden können.

Abb. 2.: Enttäuschungsschleife in Veränderungsprozessen³



Wie schaut der Prozess aus? Am Beginn steht das Problem. Nehmen wir an, es handelt sich darum, dass ich bemerke, dass ich mit meinem bisherigen Arbeitsstil die zu bewältigenden neuen Aufgaben nicht mehr lösen kann. Ich beobachte, dass ich wichtige Aufgaben immer weiter verschiebe, Termine fast vergesse. Abends fühle ich mich erschöpft, und meine Kollegen fragen mich, ob ich mich nicht etwa übernehme. Was macht man an dieser Stelle als erstes? Entweder man denkt, es ist die Frühjahrsmüdigkeit, oder man muss sich einfach mehr anstrengen. Dies ist die Phase des "Verleugnens", des "Mehr-vom-selben-Machen". Nach einer ersten Enttäuschung denkt man darüber nach, dass doch eigentlich die anderen schuld sind. Typisches Beispiel: Wenn

es mit der Realisierung der neuen Strategie nicht so recht klappen will, sind die anderen schuld, die die Strategie entwickelt haben.

Nach einer zweiten Enttäuschung, wenn sich da auch nichts ändert, beginnt man an sich selbst zu zweifeln. Nur wenn auch das nichts hilft (Enttäuschung 3), muss man über die Veränderung der eigenen Verhaltensweisen nachdenken.

Die Schleife beschreibt den emotionalen Prozess, der entsteht, wenn es darum geht, eigene Verhaltensweisen (persönlich oder ein Unternehmen betreffend) zu verändern. Wenn solche Lücken zwischen einem IST und einem gewünschten SOLL wahrgenommen werden, erzeugen diese Lücken eine außer-ordentliche emotionale Spannung, die gelöst werden will. Dieser Spannungszustand wird - im Idealfall - durch mehrere emotionale Höhen und Tiefen sukzessive bewältigt. Man könnte sich fragen, warum man denn nicht schneller zur Einsicht kommt, was verändert werden muss, also direkt vom Auftauchen des Problems zur Phase des "Neubeginns" überspringen kann. Das hängt damit zusammen, dass die Phase des "Neubeginns" die emotional schwierigste Phase ist: Ich muss mich mit neuen Strategien, für die ich noch keine Routine habe, auf einen neuen Weg in eine noch unbekannte Zukunft begeben. Alle vorhergehenden Versuche ("Verleugnung", "Projektion", "Selbstbeschuldigung") sind für eine bestimmte Zeit erfolgversprechende Entlastungsversuche, die es mir ermöglichen, mich (oder das Unternehmen) nicht zu verändern.

Was heißt das nun? Erstens kann man daraus schließen, dass Veränderungsprozesse nicht nur sachlich hoch-anspruchsvoll, sondern emotional hochbelastend sind. Zweitens kann man daraus schließen, dass das Vermuten des Scheiterns anderer oder des eigenen Scheiterns notwendige, normale Phänomene sind. Drittens kann man davon ausgehen, dass Vermutungen des Scheiterns nicht immer Hinweise auf ein tatsächliches Scheitern - von anderen oder das eigene - sind. Es ist also immer ein Such- und Prüfungsprozess einzuleiten, um diese normalen Phänomene von tatsächlichen Fehlentwicklungen zu unterscheiden.

Die Gefahren eines unbewussten Umgangs mit diesen Gefühlen des Scheiterns sind bekannt. Nehmen wir die Phase 2 als Beispiel: Man glaubt, dass es einfach an der Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter liegt, wenn man nicht wirklich mit den Vorgaben weiterkommt. Anstatt nun diese Vermutungen auszusprechen, behält man sie für sich und setzt - unkommentiert - Aktionen:

Man reagiert also mit einer Verstärkung der Kontrolle der Mitarbeiter ("Sie berichten mir jetzt wöchentlich über Ihren Fortschritt - schriftlich"), man spricht subtile Drohungen aus ("Wenn Sie das nicht schaffen, wird die Geschäftsleitung wohl gezwungen sein, über Einsparungen nachzudenken"). Die Mitarbeiter allerdings - sie sehen ja keine besorgnis-erregende Situation - wissen nicht, was los ist, wie sie dazu kommen, wo sie doch ihr Bestes geben. Sie reagieren ihrerseits mit Vorsicht und Verwunderung. Es sind allerdings diese erstaunten Gesichter, welche die Führungskraft in ihrer Annahme, dass hier nicht genug geleistet wird, bestätigen. Was sind nun typische Konstellationen, die die Angst vor dem Scheitern fördern?

Wenn "High Potentials" zu Veränderungsmanagern gemacht werden

Es ist nicht selten, daß für Veränderungsprojekte die "High Potentials" des Unternehmens als Projektleiter betraut werden: (Nachwuchs-) Führungskräfte, für die eine weitere Karriere geplant wird. Man erwartet sich von diesen Personen das ausreichende Managementpotenzial, ausreichend Energie und Eigeninteressen am Gelingen des Projekts. Nicht selten wird das Gelingen des Projekts - oft nur informell - mit der Entscheidung über Aufstiegschancen verknüpft: Veränderungsprojekte werden zu heimlichen Assessments. Diese Verknüpfung erhöht die Brisanz und macht die Projektleiter nicht nur zu "Tätern", sondern auch zu "Betroffenen".

Die Besonderheit ist nur, dass sie über diesen - oft informellen - Teil der eigenen Betroffenheit nicht offen reden können bzw. wollen. So berichtet ein Projektleiter: "Dies ist eine Einladung gewesen, die ich nicht ablehnen konnte und wollte. Obwohl ich gleich gesehen habe, wie riskant das Vorhaben war."

Ein Scheitern des Projekts wird somit immer mit dem Scheitern des eigenen Karriereplans emotional aufgeladen. Die "inneren Antennen" eines solchen Managers für Ereignisse, die nur irgendwie in den Geruch des Scheiterns kommen, sind natürlich hochsensibel. Wo andere noch keinen Grund zur Besorgnis sehen, finden in einem solchen Projektleiter bei nur kleinen Ungereimtheiten hochemotional geladene "innere Ereignisse" statt.

Veränderungsmanagement wird zunehmend als Schlüsselkompetenz von Führungskräften bewertet und findet damit Eingang in die Bewertungskriterien für das Management-potenzial. Diese enge Verknüpfung macht das Management von Veränderungsprozessen zu einem krisenanfälligen Geschehen. Damit sind auch die Gefahren für Fehlbewertungen von Ereignissen, für vorschnelles, überzogenes, von Eigeninteressen geleitetes intervenieren steigend. Betroffene und Beteiligte in Veränderungsprozessen haben für diese Verknüpfung von Gelingen und Karriere des Projektleiters in der Regel ein hohes Sensorium. Darunter leidet potentiell auch die Glaubwürdigkeit des Projektleiters.

Was wer als Scheitern deutet, ist abhängig von den Werten und Bewertungskriterien im Unternehmen

Je nach Unternehmenskultur gibt es verschiedene - offizielle und heimliche - Werte, was einen gelingenden Veränderungsprozess ausmacht. Angenommen ein Unternehmen entscheidet sich, bestimmte Prozesse verstärkt in die Verantwortung von selbstgesteuerten Teams zu geben und die Rolle der Chefs vom "Kontrolleur" zum "Coach" zu verändern. Die damit verbundene Hoffnung besteht in der Erhöhung der Produktivität. Gleichzeitig gibt es "heimliche" Spielregeln, die sagen, wenn Fehler auftauchen ist immer der Chef verantwortlich. Oder anders gesagt: Man fragt nicht: Was ist die Ursache für ein Scheitern? Sondern: Wer ist hier gescheitert?

Eines der ersten Phänomene in Veränderungsprozessen zur Teamarbeit ist der Versuch von Teams, die Verantwortung an den Chef zurückzudelegieren, weil das neue Handeln noch ungeübt und voller Risiken ist. Diese "normale" Reifungskrise in Teams wird von vielen Führungskräften als hochkrisenhaft erlebt: Wenn man nicht zur Einschätzung kommen kann, dass die Mitarbeiter halt nicht in der Lage sind, die neue Verantwortung zu übernehmen ("Die anderen sind schuld"), dann kommt man sehr schnell zur Einsicht, dass man versagt ("Ich bin schuld"). Diese Bewertung führt häufig zu Fehlreaktionen: Die Führungskraft übernimmt wieder Aufgaben, die eigentlich ins Team

gehören, damit steigt ihre Belastung, sie fühlt sich überlastet, hat weniger Energie für die notwendige Teamentwicklung, das Team sieht keine Erfolge, Gerüchte entstehen usw.

Aber auch wenn das Veränderungsvorhaben gelingt, kann dies mit den Bewertungskriterien des Unternehmens kollidieren. Woran wird dann die Leistung der "Coaches" (ehemals Chefs) bemessen, wenn die Leistungen als Teamleistungen ausgewiesen werden? Die Führungskräfte begeben sich aufs Eis, ihre Leistungen sind nicht mehr eindeutig ihnen zurechenbar und damit bewertbar. Neue Werte, die sich auch in Leistungsbewertungen ausdrücken, gibt es häufig noch nicht. Es werden zwar Teamleistungen offiziell gefordert, es sind aber immer noch ausschließlich die Führungskräfte - nicht die Teammitglieder -, die von individuellen leistungsbezogenen Prämien betroffen sind.

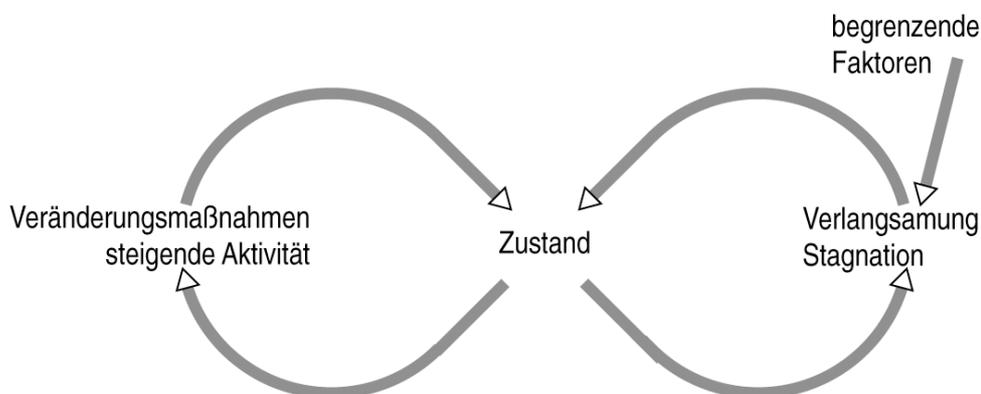
Stagnation durch Wachstumsgrenzen

Der Organisationsforscher und -berater Peter Senge⁵ hat herausgefunden, dass es für Managementsituationen (insbesondere in Veränderungsprozessen) so etwas wie Grundmuster, das heißt immer wiederkehrende Handlungsverläufe, gibt, die in Managementsituationen wirksam werden. Ein solches Grundmuster möchte ich abschließend darstellen und seine Implikationen für einen proaktiven Umgang damit beschreiben. Ich möchte mich mit einem Phänomen in Veränderungsprozessen beschäftigen, das von Führungskräften immer wieder als (potentielles) Scheitern beschrieben wird: die Stagnation oder der Stillstand. Es gibt Phasen in Veränderungsprozessen, wo nach ersten Fortschritten plötzlich Verlangsamung eintritt: Projektmitarbeiter scheinen demotiviert, die Zahlen entwickeln sich nicht wie erwartet, die neue Abteilungsstruktur führt zu Konflikten, die die Energie der Beteiligten auffressen usw.

Peter Senge beschreibt die Frühwarnsymptome dieses Musters: "Warum sollten wir uns den Kopf über nicht existierende Probleme zerbrechen?" Ein bisschen später: "Gewiss, es gibt ein paar kleine Probleme, aber wir müssen uns nur an das halten, was immer funktioniert hat." Noch ein bisschen später: "Je schneller wir laufen, desto mehr scheinen wir auf der Stelle zu treten. Was ist das Grundmuster (siehe Abb 3)?

Abb.3: Ein Grundmuster in Veränderungsprozessen "Grenzen des Wachstums"

(Peter Senge, 1997)



Man setzt einen (Veränderungs-)Prozess in Gang, um ein erwünschtes Ergebnis zu erzielen. Er erzeugt eine Erfolgsspirale, aber auch unbeabsichtigte Nebeneffekte, die den Erfolg schließlich verlangsamen.

Man stößt notwendigerweise auf begrenzende Faktoren. Was sind begrenzende Faktoren? Begrenzende Faktoren sind nicht nur mangelnde Ressourcen und fehlende Qualifikationen, sondern auch implizite Ziele, die den expliziten Zielen widersprechen, oder heimliche Normen, die durch einen Veränderungsprozess berührt werden. Die letzteren Faktoren sind besonders heikel, weil sie eine Art "Tabu" darstellen - wer sie anspricht, läuft Gefahr, stigmatisiert zu werden. Das macht es auch so schwierig, sie auf den ersten Blick zu erkennen und zu benennen. Über eine zeitliche Überlastung oder fehlende Gelder lässt sich leichter reden als über ein Tabu. Also reagiert man auf die Stagnation mit verstärktem Druck. Dieser Druck produziert aber nur wieder Stagnation, weil ja die begrenzenden Faktoren nicht geschwächt oder gar beseitigt wurden.

Es kommt also zu einer Bewegung in einer Doppelschleife.

Ein Beispiel:

Im Zuge einer Firmenübernahme eines pharmazeutischen Handelsbetriebs sollen vom bestehenden Team neue Produkte mit deutlichen Umsatzsteigerungen vertrieben werden. Dies erfordert Veränderungen hinsichtlich der Qualifikation und der bisherigen Kundenbetreuungskonzepte. Der Neubestellte Vertriebsleiter erzählt: "Ich habe die Vertriebsmannschaft übernommen, weil man mir zugetraut hat, dass ich die doch herausfordernden Umsatzvorgaben für die neuen Produkte realisieren werde. Mein vereinbarter Entwicklungsplan war, nach einer erfolgreichen Umsetzung möglicherweise für die Geschäftsführung einer Konzerntochter vorgeschlagen zu werden. Als ich in diese Funktion gekommen bin, hat mir der Geschäftsführer schon mitgegeben, dass die Außendienstler sich zu sehr auf ihre bisherigen Erfolge verlassen haben, dass sie halt nicht mit dem vollen Einsatz arbeiten. Er meinte, die vorgegebenen Umsatzsteigerungen seien leicht zu bewältigen, man müsse die Leute nur ordentlich fordern. Er hat mir gleich vorgeschlagen, mir wöchentlich von den Mitarbeitern berichten zu lassen, was sie getan haben. Natürlich habe ich das alles meinen Mitarbeitern nicht erzählt. Aber es ist mir dann doch aufgefallen, dass manche Leute einfach nie zu erreichen waren, auch wollten sie mir nicht so gerne berichten, was sie denn getan hätten."

Solche Prozesse sind häufig begleitet von unausgesprochenen Bewertungen der bisherigen Leistungen der Organisationsmitglieder. Auch wenn das niemand offen sagen würde, man geht davon aus, dass halt bisher nicht mit dem vollen Einsatz gearbeitet wurde.

Nehmen wir nun an, bei der Entwicklung dieser Vertriebsmannschaft läuft erstmals alles gut, das Team ist motiviert durch die verbesserten Erlöse und das neue Image als leistungsstarkes Team. Nach einem halben Jahr stagniert das Wachstum. Der Vertriebsleiter gerät unter Druck, weil er sein Versprechen gegenüber dem Geschäftsführer nicht halten kann. Die Mitarbeiter berichten über Überlastungen, man schaffe das Pensum einfach nicht mehr. Der Abteilungsleiter nimmt an, dass es jetzt eben nur für einige Mitarbeiter deutlich wird, dass sie nicht so weiterarbeiten können wie in den letzten Jahren, und deutet die Stagnation als ein "Nicht-Wollen" einiger langjähriger Mitarbeiter. Er beschließt, konsequent zu bleiben, und lässt in einer Besprechung die Bemerkung fallen, dass die Zeiten sich eben geändert hätten, heute sei mehr Einsatz gefordert, und es könne ja jeder frei entscheiden.

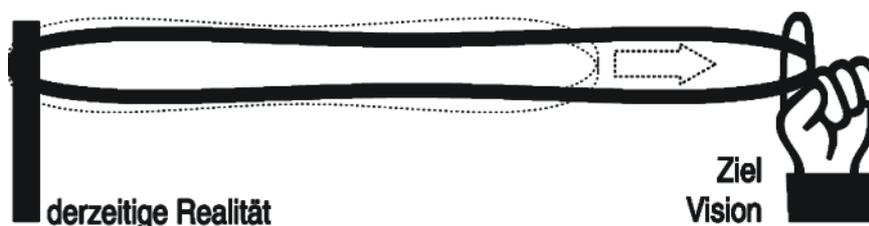
Wenn also ein erfolgreicher Veränderungsprozess auf Grenzen stößt, merkt man als Erstes Verlangsamung bis hin zum Stillstand. Wenn man sich jetzt vergegenwärtigt, was die emotionale Dynamik im Umgang mit Veränderungen ist und was die Verknüpfung mit existenziell bedeutsamen Karriereversprechen bedeutet, dann ist hier die Verführung groß, in Phase 1 einzusteigen - also verleugnen -, und wenn das nicht mehr geht, ab in die Phase 2 - die Anderen sind schuld. Also verstärkt man das Tempo, die Kontrolle, den Druck. Dieser verstärkte Krafteinsatz führt allerdings zu weiterer Verlangsamung.

Erst als der Vertriebsleiter mit seiner Strategie des vermehrten Drucks nicht erfolgreich ist, hört er in Einzelgesprächen heraus, dass in der Belegschaft die Angst vor Kündigungen zu so massiven Arbeitseinsätzen geführt hat, dass nun die Anzahl der zu betreuenden Kunden so weit gestiegen ist, dass sie von den bestehenden Mitarbeitern nur mehr mit massivem Überstundeneinsatz bewältigt werden kann. Aus Angst vor Kündigungen wird über dieses Problem nicht offen gesprochen, und damit können auch keine Lösungen entwickelt werden. Es gelingt, bei einer der nächsten Außendienstbesprechungen über die wechselseitigen Annahmen, Befürchtungen und Deutungen von Ereignissen zu sprechen. Es wird deutlich, dass es massive Gerüchte über Personaleinsparungen gibt, die zur allgemeinen Verunsicherung führen.

Hebelkraft statt Willenskraft

Peter Senge unterscheidet zwei Managementprinzipien: Das Prinzip der Willenskraft geht von der Annahme aus, dass ich nur mit verstärktem Krafteinsatz (Anstrengung, Drohung, Wille etc.) Veränderungen erreiche; das Prinzip der Hebelkraft geht von der Annahme aus, dass ich bei genauem Erkennen der entscheidenden Faktoren und Einflüsse mit einer - manchmal kleinen - gezielten Anstrengung an einem Punkt wirksame Veränderungen erreiche. Was wäre hier das Managementprinzip, das nicht nach dem Prinzip der Willenskraft, sondern der Hebelkraft agiert? Es gilt in solchen Situationen, den Stillstand wahrzunehmen, nicht panisch zu werden und zu untersuchen, was hier eigentlich los ist. Wenn die begrenzenden Faktoren auf dem Tisch liegen, können sie beseitigt oder geschwächt werden. Energie wird also nicht in verstärkten Druck gelegt, sondern in Analyse, Diagnose und Schwächung der begrenzenden Faktoren. Die Herausforderung liegt in der Praxis darin, heikle Themen anzusprechen bzw. es zu ermöglichen, dass andere sie ansprechen können. Dies setzt eine Feedback-Kultur voraus, in der nicht nur heikle Themen, sondern auch die wirklich heiklen Themen besprochen werden können.

Abb.4: "Kreative Spannung"



Eine Lücke zwischen derzeitiger Realität und Ziel zu erkennen produziert eine emotionale Spannung, die wir auflösen wollen. Im Veränderungsmanagement geht es nun darum, diese Spannung zwischen Realität und Zielen auszuhalten (siehe Abb.4). Die Spannung kann prinzipiell in zwei Richtungen aufgelöst werden: Entweder nimmt man von den Zielen Abschied oder man versucht, die Realität in Richtung Ziel zu verändern. Beides kann durchaus funktional sein, es kommt allerdings darauf an, dies nicht unüberlegt, sondern nach gründlicher Analyse zu tun. Der vielzitierte Zeitdruck in Veränderungsprozessen ("Wir haben keine Zeit für lange Diskussionen!") ist oft nichts anderes als Flucht und Verleugnung (siehe Enttäuschungsschleife, Abb.2).

Das Problem ist nun aber, dass auch der Versuch, die Realität in Richtung Ziel zu verändern, Zeit braucht. Während dieser Zeit sind Enttäuschungen und Fehler inbegriffen. Der Fehler, der Stillstand, das Scheitern ist so gesehen nicht der Feind, sondern ein Freund, dessen Gesicht man in der Ferne noch nicht erkannt hat. Diese Enttäuschungen auszuhalten, Fehler als Information auszuwerten, ist eine zentrale Aufgabe des Managements von Veränderungsprozessen.

Anmerkungen

¹ Erschienen in: Hernsteiner 2/1999

² Richard Sennet (1998) Der flexible Mensch. Berlin: Berlin-Verlag; Seite 180

³ Rudolf Wimmer (1998): Wider den Veränderungsoptimismus - Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. In: Ewald Krainz u. Ruth Simsa (Hrsg.): Die Zukunft kommt - wohin geht die Wirtschaft? Wiesbaden: Gabler-Verlag.

⁴ Das Modell ist an ein Entwicklungsmodell der Psychoanalytikerin Melanie Klein angelehnt, das Ernst Domayer und Georg Fodor weiterentwickelt haben.

⁵ Peter M. Senge (1997): Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag