

## **Corporate Reconciliation - Normale Krisen und krisenhafte Normalität in Unternehmen heute**

Christof Schmitz und Marlies Lenglachner

Erschienen in: HERNSTEINER 2/2002

Ohne Krise kein Wandel – ohne Wandel keine Krise? Verblüffenderweise haben Change-Arbeit und Krisen eine Menge Gemeinsamkeiten. Change Management greift systematisch auf Elemente aus Krisenprozessen zu, um Unterschiede zur „Normalität“ gewinnen zu können - ohne deswegen gleichzeitig Krisen beschwören zu wollen. „Wirkliche“ Wandlungsprozesse bedeuten aber immer auch potentielle Krisen. Nicht zuletzt macht das die Dynamik von Veränderungsprozessen aus. Im Folgenden werden die Zusammenhänge zwischen Change Management und Krisen erläutert und gezeigt, wie sehr klassisches Change Management im Versuch Veränderung erfolgreich gestalten zu können, „Krisenhaftes“ verwendet. In unseren vielfältigen Erfahrungen in der Begleitung von Veränderungsprozessen hat sich dieses Vorgehen allerdings als wenig zielführend gezeigt, wenn bereits die normale Gegenwart wie in vielen Unternehmen - unter einer glänzenden, vollaktiv-dynamischen Oberfläche – als krisenhaft erscheint. Die Frage stellt sich daher, ob Change Management sich somit am Ende seines Lateins befindet, weil es kaum mehr Unterschiede produzieren kann? Aus unserer Sicht gilt es tatsächlich einen Schritt weiter zu machen und für Unternehmen mit „Corporate Reconciliation“ einen bedeutsamen, zukunftsweisenden Weg zu beschreiten. In einer Zeit, in der immer mehr Beschleunigung, höhere Komplexität, Vielfalt wie Gleichzeitigkeiten sowie Druck aus dem Wettbewerbsumfeld die Unternehmenskräfte aufs Äusserste anspannen können.

### Normalität und Wandel

Wir beginnen mit einer Widerspruch provozierenden Aussage: *Veränderung und Normalität schliessen einander aus*. Es braucht Abweichungen von, Unterschiede zu und Brüche mit der Normalität, um zu nachhaltigem Wandel in Unternehmen zu gelangen. Normalität kann sich teilweise sehr kraftvoll behaupten in Unternehmen. Das liegt, konstitutionsbedingt, an den relativ stark ausgeprägten Routinisierungskräften von Organisationen - entgegen oberflächlichen Bekundungen wie „das einzig Konstante ist der Wandel“. Organisationen sind, bei allem Chaos, das Mitglieder wie Beobachter konstatieren können, relativ beharrliche und bei aller Nicht-Linearität keineswegs labile Systeme. Damit ist weder gesagt, dass Organisationen blind und nicht-lernend dahin stürmen würden, noch übersehen, dass permanent an verschiedenen Orten in einer Organisationen Veränderungen stattfinden können. Der ausschliessliche Blick auf lokale Variationen verstellt jedoch die Sicht auf die umfassendere Dynamik. In hochselektiven Prozessen werden Unternehmens-Identität(en) ausgebildet, die ähnlich wie die „strange attractors“ aus der Chaostheorie fungieren. Bei aller Varietät der nächsten Schritte reproduzieren sich diese Identität(en) immer wieder. Sie setzen, auch wenn sie über eine gewisse

Bandbreite und Fluidität verfügen, deutliche Grenzen. Nicht zuletzt darum kann man Siemens von ABB und Novartis von den ÖBB unterscheiden.

Für eine nachhaltige Entwicklung von Unternehmen, ist es unserer Erfahrung nach immer wieder unabdingbar, über diese durch die jeweilige Identitäten gesetzten Grenzen hinaus zu gehen. Man denke auch an lebenszyklische Modelle von Unternehmen. Beginnend mit der Pionierphase geht das Unternehmen über in die Differenzierungsphase etc. Die Übergänge sind typischerweise durch natürliche Krisen markiert. In jeder dieser Phasen gilt es, andere unternehmensspezifische „Spielregeln“ auszubilden. Sie interessieren, wenn von „real change“ die Rede ist, wenn es darum geht, neue Identitäten auszubilden.

Was ist eine Krise?

„Wirklicher“ Wandel scheint mit Krisen zu tun zu haben. Was ist überhaupt eine Krise? Der alltägliche Sprachgebrauch ist unscharf. Der Ausruf: „Jetzt krieg' ich eine Krise!“ bedeutet etwa die Ankündigung, dass sich jemand demnächst ziemlich aufregen wird. Allzu dramatisch, ja existentiell muss das noch nicht sein. Der griechische Kern des Wortes, Krisis, hilft demgegenüber weiter: Unsicherheit, bedenkliche Lage, Zuspitzung, Höhepunkt, Not, Entscheidung, Wendepunkt sind seine Bedeutungsgehalte. Da wird es dramatischer und für Involvierte etwas weniger komfortabel. Gemeint sind also Situationen, die der vermeintlichen Geradlinigkeit, der relativ unproblematischen Normalität von individuellen wie kollektiven Lebensläufen in die Quere kommen. Es gibt Ereignisse/Verkettungen von Problemen, die abrupt und unvorhergesehen eintreten können (auch wenn sie sich gelegentlich schon länger angekündigt haben) und die, je nach Bedeutung, die ihnen beigemessen wird, dramatisch verlaufen und gravierende Auswirkungen auf die Betroffenen haben können. Die Bedeutungszumessung ist dabei entscheidend. Wir erleben immer wieder, wie Menschen höchst unterschiedlich und individuell auf einschneidende Ereignisse reagieren. Was für den einen dramatisch ist, ist für die andere anregend. So ist der Standortwechsel des Unternehmen vor dem Hintergrund einer privaten Situation und bestimmter persönlichen Konzepte oder Mentaler Modelle für die einen krisenhaft, während er für andere eine willkommene Gelegenheit zur Veränderung bieten mag. Dazu kommt, dass Verdrängungs- und Verleugnungsmechanismen das ihre tun können. Man will nicht glauben, dass der Konkurs bevorsteht, wiewohl bereits alle Kredite gesperrt werden...

Doch nicht nur Personen reagieren hier individuell. Auch Organisationen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer diesbezüglichen Bedeutungszumessungen massiv. Als wesentlich erweist sich dabei aus unserer Erfahrung das jeweils unternehmensspezifische Zusammenwirken von Verhalten mit Sprache, von impliziten und expliziten Ordnungen und Wissen, der Steuerung von Kommunikationsprozessen, der Bedeutungsgebung von Emotionen und ungesagten Vorhandenem als auch Geschichten des Unternehmens, die steuernd einwirken

können. Diese Elemente spielen denn auch eine grosse Rolle für uns als Berater in der Designauswahl bei der Beratung solcher Prozesse.

Es entsteht jedenfalls eine Unterbrechung der Normalität. Anstelle der gewohnten Ordnung zieht Chaos ein. Der daraus resultierende Schock erzeugt eine Veränderung im Rhythmus. Konfusion und Orientierungslosigkeit sind meist die ersten Anzeichen. Krisen stören gewohntes Verhalten und machen entsprechend orientierungslos. Sie werden unterschiedlichst kommuniziert und können Unmut und Sinnkrisen auslösen bis hin zur kompletten Demotivation. Krisen können im Unternehmen ertragen, erduldet, durchgestanden, überlebt, ignoriert aber auch als Chance für Veränderung genutzt werden. Den Betroffenen wird Umorientierung in ihrem Handeln und Denken abverlangt. Das verlangt unabdingbar eine Auseinandersetzung mit den eigenen Erfahrungen, Vorstellungen und Erwartungen.

Eine Krise entsteht dann, wenn ein belastendes Ungleichgewicht zwischen der (subjektiven) Bedeutung der Probleme und den Bewältigungsmöglichkeiten, die zur Verfügung stehen, wahrgenommen wird. Häufig finden sich die eigene Identität und die Kompetenz, sein Wirken selbständig gestalten zu können, bereits bedroht. „Control your destiny or someone else will“, der Titel des ersten Buches über Jack Welch, (dem derzeit berühmtesten aller Manager) lässt die mögliche Panik, die krisenhafte Erlebnisse auslösen können, anklingen. Krisen werden als Dringlichkeitssituationen erlebt. Die Beteiligten wissen keine Auswege mehr und finden sich in ihren Problemlösungen aussergewöhnlich eingeschränkt. Hilflosigkeit beginnt sich einzustellen und der Eindruck, es werde sich nie mehr etwas zum Guten hin verändern, drängt durch innere Bilder und Filme in den Vordergrund. Für Unternehmen wie Personen kann es traumatisch werden, wenn keine geeigneten Bewältigungsstrategien ab diesem Zeitpunkt gefunden werden.

Krisen lösen Möglichkeiten für Veränderungen aus. Allerdings fällt es üblicherweise sehr schwer, in aktuellen Krisensituationen positive Zeichen für die Entwicklungen zu erkennen. Darum ist in solchen Phasen, die gekennzeichnet sein können von Demotivation, Sinnverlusten, Verunsicherungen, negativen Kommunikationsprozessen, Ungenauigkeiten, Zunahme auftretender Fehler und Misstrauen umgehender Handlungsbedarf gegeben.

Fassen wir die wesentlichen Elemente zusammen:

#### Krisen

- bedeuten Unterbrechungen der Normalität,
- erzeugen Chaos und Orientierungslosigkeit,
- sind Ausdruck eines subjektiv empfundenen Auseinanderklaffens von Problem und Bewältigungsmöglichkeiten,
- bringen individuelle Überlebensmuster stärker gestaltend ins Spiel,
- bedingen Umorientierung und vertiefte Auseinandersetzung mit sich selbst,

- sind von hoher Emotionalität geprägt (Schock, Panik, Angst, Trauer, Wut, Ohnmacht), die zeitweise die Führung übernehmen kann,
- verfügen hohe Dringlichkeit (unbestimmten Grades und Richtung),
- lassen grundsätzliche Sinnfragen auftauchen ebenso wie oftmals übersteigerte Panik- und Horrorszenarien,
- lösen Veränderungen aus (können aber auch zum Absturz – Stichwort „Grounding“ – führen).

Real change, real pain, real power?

Ungefähr das können – verblüffender- wenn auch vielleicht in unangenehmer Weise - die Ingredienzien für „wirklichen“ Wandel bedeuten.

- Allen muss klar werden, dass es nicht so wie bisher weiter gehen kann. Normalität ist eindeutig abgesagt. Was gestern galt, gilt heute nicht mehr. Fazit daraus ist: Erst wenn die gewohnten Bahnen verlassen werden, können sich neue Türen öffnen. Bei zu frühem oder zu kompromissbarem Übergehen dieser Tatsache, kann sich die hoffnungsschwangere Illusion entwickeln, vielleicht doch bald wieder die alte, gewohnte Normalität umarmen zu können. An dieser Stelle wäre eine halbherzige Entscheidung zum Wandel kritisch. Die aufkeimenden Turbulenzen zwischen Neuem und Gewohnten können den Veränderungsprozess zum Stillstand bringen und drohen zudem die Immunitätskräfte wider nächsten Wandel zu stärken. Doch auch dies ist eine mögliche Form selbstorganisierter Veränderung. Vielleicht ist eine Ehrenrunde nötig?
- Es muss subjektiv im Unternehmen geteilt und überzeugend empfunden werden, dass die Probleme anders oder grösser als bislang vorgestellt sind und mit den alten herkömmlichen Verhaltensweisen nicht mehr allein zu lösen sind.
- Die Zeit drängt. Dringlichkeit ist vorrangig gegeben – und ohnehin oberstes Gebot des Change Management. „Was du erst morgen kannst verändern – vergiss es heute“, könnte man diese Stimmung etwas verkürzt formulieren
- Emotional muss es mindestens in dem Sinne sein, das alle „in den Knochen spüren“, dass es jetzt tatsächlich ernst ist und eine Bedrohung, die alle angeht existiert (Problemauthentizität). Wir wissen heute und haben das vielfach erfahren, dass es keine Veränderung von Bedeutung in Unternehmen gibt, die ohne grössere emotionale Auseinandersetzungen verlaufen würde. Man stelle sich nur vor, angesichts einer gewichtigen Veränderung würden alle gleichförmig im Zustand gelassener Alltäglichkeit verbleiben. Das energetische Potential wäre gleich Null. Dabei bedeuten Emotionen die Energien, mit denen Veränderungen gewonnen werden können.
- Orientierungslosigkeit. Vor 20 Jahren war der damals beliebte Comics-Kater Garfield mit dem Spruch berühmt geworden: „Wenn du sie nicht überzeugen kannst, verwirre sie“. Da war und ist ja auch was dran. Der aktuell in Ungnade gefallene und vormals hochgelobte Ex-ABB-Chef Percy Barnevik etwa war berühmt dafür, dass er auf alle Einwände hin mindestens drei Folien aus seinem

Riesenreservoir an Unterlagen herausziehen konnte, die in ihrer Kombination das Gegenüber Schach matt setzten, indem er Zusammenhänge herstellte, auf die niemand etwas zu erwidern wusste. Das Resultat war jeweils Verwirrung (vorübergehende Orientierungslosigkeit) und Zusammenbruch jedweden Widerstands.

- Umorientierungen und Auseinandersetzungen mit den eigenen Beiträgen. Der Überstieg von „die anderen haben ...“ zu „was ist mein/unser Beitrag zu ...“ – ist ein weiteres basales Element von Veränderungsprozessen.

Wir sehen, Krisen und Change-Prozesse weisen tatsächlich viele Gemeinsamkeiten auf. Gilt also: kein Wandel ohne Krise? „The evidence is mounting that real change does not begin until the organization experiences some real threat of pain that in some ways dashes its expectations or hopes.“ (Schein 2002, 105) Etliche Change-Praktiken arbeiten denn auch bewusst mit diesen Dimensionen. Der Transformationsansatz von Noel Tichy z.B. tut dies sehr explizit: stürze die Leute in eine Krise, mache damit deutlich wie dringlich die Probleme sind, formuliere dann eine Vision, die neue Wege aus dem Chaos aufzeigt und die als Rettungsanker im Chaos funktionieren kann etc. Auch die sogenannten „Boot-Camps“ amerikanischer Unternehmen greifen zu ähnlichen Mitteln. Bringe Neueinsteiger zusammen an einen externen Ort, (über)fordere sie mit einem intensiven Programm, in dem sie an ihre Grenzen geraten (indem sie viel von sich hergeben müssen und nicht einfach die sein können, die sie sonst sind), setze also auf Desorientierung und sozialisiere sie dadurch dann neu, der jeweiligen Unternehmenskultur entsprechend.<sup>1</sup>

Diese Ansätze, so sehr man sie im einzelnen schätzen oder auch kritisieren mag, zeigen, dass man aus Krisenerfahrungen gelernt hat – und diese Erfahrungen gezielt einsetzt. Wir wenden unseren Blick für einen kurzen Moment weg vom manipulativen Anteil daran und formulieren unsere zweite Aussage: *gutes Change Management besteht klassischerweise aus der Handhabung von Krisenelementen*. Das bedeutet keineswegs, dass damit alle immer schon in Krisen stürzen müssten, sondern, *dass Krisen im Nukleus all das bereit halten, was Veränderung auslösen kann*. Deshalb macht die Rede, dass Krisen Chancen bedeuten – an dieser Stelle wird gerne auf die chinesische Bedeutung des Wortes Krise, „Gefahr und Chance“, verwiesen – tatsächlich Sinn. Die Dynamik von Change Prozessen wird vor diesem Hintergrund ebenfalls verständlicher – krisenhafte Erlebnisse sind regelmässig wenig freudvoll. Die Phase der Orientierungslosigkeit kann eine schwierig zu ertragende sein, ebenso wie das Auf und Ab der Emotionen seine Kosten für die Beteiligten hat. Alle Krisen bergen zudem gleichzeitig Möglichkeiten der Entwicklung wie auch des Scheiterns in sich. Nicht selten leiden Unternehmen nachhaltig an traumatisch gewordenen Change-Erfahrungen und leben gefährlich mit ihren Überlebensstrategien und geringer Lebensqualität am Rande ihrer Ressourcen, was den Raum für kreative Erarbeitungen von Lösungen weiter einschränkt.

---

<sup>1</sup> Schein bezieht sich überraschend aber wohl nicht ganz zu unrecht auf den Zusammenhang von Change & Lernen mit Kriegsgefangenlagern und dort gängigen Umerziehungspraktiken.

## Manipulierte Krisen

Wie u.a. die oben angeführten Change-Konzepte zeigen, gibt es einen bewussten, gezielten, geradezu ritualisierten Einsatz von Krisen. Solche Zugänge gehen davon aus, dass es gleichzeitig einen Teil des Unternehmens gibt, der in die Krise muss („damit sie's kapieren“) und zur gleichen Zeit einen Teil, der das steuert, aber nicht selbst Element der Krise ist. Bei Licht besehen, ist das natürlich eine manipulative Praxis. E. Schein spricht in diesem Zusammenhang von „coercive persuasion“ und meint damit „when people are in situations from which they cannot physically escape and are pressured into adopting new beliefs“ (2002, 102). So stellt sich das mancher Transformationsspezialist vor. Eine Warnung ist auszusprechen. Wird diese manipulative Praxis als „Trick“ wahrgenommen, sind erheblicher Glaubwürdigkeitsverlust der Veränderer und weitgehende Immunisierung gegenüber Wandel im Unternehmen die Folge.

Es bleibt anzufügen, dass sich niemand leichthin in eine Krise drängen lässt, mit anderen Worten, diesbezügliche Manipulationen nicht so einfach sind. Menschen schätzen Bedeutungen von Ereignissen höchst unterschiedlich ein, Mechanismen, wie Abwehr und Verdrängung arbeiten zudem als kräftige Veränderungs-Verzögerer. Change Manager und ihre Auftraggeber können nicht einfach darauf setzen, dass alle synchron in die Krise rein- und mit den gleichen Schlüssen wieder auftauchen würden. Das wäre viel zu schlicht gedacht. Krisenhafte Prozesse weisen darüber hinaus eine über weite Abschnitte nicht oder kaum steuerbare und mehrdeutige Dynamik auf. Die kann sich auch als Boomerang erweisen.

## Normale Krisen

Die Verwendung von Krisenelementen bedeutet, wie gesagt, nicht, dass eine Krise tatsächlich heraufbeschworen wird oder ausbrechen muss. Klar hingegen ist, dass Veränderung nur dann erfolgreich für das Unternehmen sein wird, wenn sie ausreichend *Unterschied zu den Routinen des Alltags* macht. Ein Bruch mit der Normalität muss jedenfalls erfolgen. Was schneller geht als man manchmal glauben möchte. Ein neuer Zusammenschluss von Leuten zu ungewohnten Themen an externem Ort kann bereits einen solchen Bruch bedeuten. Es ist an den Change Managern, mit ihren unterschiedlichen Konzepten, Werkzeugen und Erfahrungswissen abzuschätzen, wie weit diese Brüche gehen sollen. Setze ich Menschen, die z.B. in sehr hierarchischen Welten leben mittels unüblicher Methoden und Werkzeuge, neuer Begegnungs-Kommunikation aus, so können durch die sich damit ergebende Verstörung des Systems Räume für neue Muster, Ressourcen, Energien und Raum für Kreativität eröffnet werden (Schmitz/Lenglachner 2002).

Solche Prozesse erweisen sich als anspruchsvoll. Krisenmanagement ist nicht umsonst eine ausdifferenzierte Benennung von Kompetenzen. Etliche Ansätze versuchen dem emotional unangenehmen Teilen solcher Prozesses zu entkommen,

indem sie ganz auf Visionen und ähnlich positive Werte setzen. Die Idee ist jeweils, dass die Attraktivität neuer Ziele so viel Zugkraft entwickelt, dass die Beteiligten sich begeistert, freiwillig und engagiert auf den Weg machen. Sind sich jedoch Menschen hinsichtlich der Kosten vs. Nutzen-Abwägung einer Problemsituation noch unklar, haben sie denkbar wenig Anlass, zu neuen Zielen und deren Anstrengungen und Unsicherheiten aufzubrechen (Schmitz/Lenglacher 1997). Die Arbeit an den Problemen wird einem darum nicht immer erspart bleiben zusammen mit dem Potential der damit verbundenen negativen Emotionen (Infragestellung des bisher Geleisteten, Kosten- Nutzenanalyse von Gewohntem und Neuem im Unternehmen, Abschiednehmen von liebgewonnenen, vertrauten Verhaltensweisen und Abläufen, Gefahr von Schuldzurechnungen, Gesicht verlieren etc.). Aus diesen Erfahrungen heraus ist es für uns immer oberstes Prinzip, jedes Unternehmen mit seiner Eigenlogik in die spezifische Designentwicklung von Beratungsprozessen miteinzubeziehen und damit Lernen und Entlernen im System als Prozess der Veränderung zu fördern.

#### Krisenhafte Normalität?

Es ist ganz klar, dass viele Menschen heute ungleich mehr Change-Erfahrungen haben als noch einige Jahre zuvor. Sie haben Situationen von Orientierungslosigkeit und hochemotionaler Dynamik erfahren und damit besser umgehen gelernt, hegen weniger starke Hoffnungen ihren Arbeitgebern gegenüber und erwarten insgesamt volatilere Entwicklungen. Vor diesem Hintergrund können krisenhafte Erfahrungen leichter verkräftet werden, ähnlich einem erfahrenen Bergsteiger, der sich von einem hereinbrechenden Schneesturm nicht in Panik versetzen lässt, weil er weiss, was er kann und was er zu tun und zu lassen hat, auch wenn die Situation ernst ist. Er bleibt im Besitz seiner Kompetenzen, er bleibt in Kontrolle. Gleichzeitig mit dieser Erfahrung machen wir folgende Beobachtung in unseren Beratungsprojekten: In vielen Unternehmen passen nach Jahren, die geprägt waren von mehrfachen Reorganisationen, sonstigen Change-Prozessen, Mergers, Desinvestitionen und Outsourcing *wichtige und erfolgskritische Elemente* wie Strukturen, Kulturen, Identitäten, Führungs- und professionelle Selbstverständnisse etc. nicht mehr zueinander, sondern drohen mit jedem Schritt *ineinanderzufallen, zu implodieren*. Diese *Implosion wesentlicher Elemente unternehmerischer Kohärenz* verschluckt wichtige Orientierungssysteme (unternehmensspezifisches Wissen). Wirkungen dieser Dynamik reichen von systemübergreifenden Handlungsunfähigkeiten, Fehl-Verständnissen und De-Solidarisierungen bis hin zu Orientierungslosigkeit und Sinnkrisen.

Signifikant ist dabei jeweils der zu häufige Wechsel von Bedeutungshorizonten. Alles ist relevant, alles ununterscheidbar bedeutsam, alles bleibt an der Oberfläche. Das lässt Organisationen für Menschen zu schiefen Ebenen werden. Wenn es keine Prioritäten, keine Orientierung und keine verbindlichen Regeln mehr gibt, wenn das Unternehmensgeschehen nicht mehr auf stabile, allgemein gültige Werte zurückgeführt und verankert werden kann oder kein funktionierendes Äquivalent

auftaucht, dann verbraucht sich die Energie in unzählig-unsinnigen „Kleindiskursen“ statt zu gemeinsamen Zielerreichungen und sinnstiftenden Vernetzungen zu führen. Ausgelaugtheiten, Misstrauen, Lust- und Sinnlosigkeiten, Unernsthaftigkeit, zynische Haltungen im Unternehmen können symptomatische Hinweise auf solche Zustände sein - Orientierungslosigkeit das verbindende Element.

Insgesamt führt das Erleben diesbezüglicher Zustände für den Einzelnen zu einem Phänomen, das wir *Defokussierung* nennen. Wir verstehen darunter Abweichung, Ablenkung vom Eigentlichen und Alltäglich-Einfachen, Vernebelung des derzeit Zentralen fürs Unternehmen. Oberflächlich betrachtet ist alles zielgerichtet. Alle arbeiten wie wild. Alle sind bis über beide Ohren beschäftigt. Alles ächzt unter respektablen Workloads. Aber was sind die Outcomes dieser defokussierten Anstrengungen? Wohin führt die Energie? Die Forscher Bruchal/Goshal sprechen davon, dass nur mehr 10% der Manager fokussiert arbeiten. Auch wenn man diese radikal geringe Zahl anzweifeln mag, selbst etwas höhere Werte sind unbefriedigend genug. Das Resultat der „active non-action“ ist jedenfalls: die Bedeutung des *voll-dynamischen Stillstands* der Implosion ist leichterhand verkennbar. Die Konsequenz ist das Aufrechterhalten der *glänzenden Oberfläche* und im *Schatten* darunter das Backen kleinerer Brötchen.

Ist das nicht die Beschreibung einer schon permanenten Krise im Unternehmen? Ist es nicht so, dass man in diesem Sinn bei immer mehr Unternehmen von einer *krisehaften Normalität* sprechen muss. Damit schliesst sich folgende Frage an: wenn die Krise normal ist, welchen Unterschied können dann noch „vorsätzliche“, krisenhafte Interventionen machen? Ist damit Change Management am Ende seines Lateins, weil gerade das sein Erfolgsprinzip war? Wenn alle bereits orientierungslos sind, hilft es nichts, noch ein weiteres Mal für Orientierungslosigkeit zu sorgen. Es ist auch zuwenig, scheinbare Orientierung anzubieten (obwohl das natürlich passiert). Hoffnungsvoll mutige Versuche rettend in die Leerstelle zu springen zerbröseln unter der Last der inkohärenten Erfahrungen. Auch das einfache Setzen auf Gemeinsamkeit z.B. via Visionierungsprozessen oder Teamentwicklungen kann sich als Übung in Wunschzuständen mit den entsprechenden Frustrationspotentialen erweisen, weil die realen Erfahrungen und Konstitutionsbedingungen zu stark gegenläufig sind. Ein Umdenken ist in dieser spezifischen Situation aus unserer Sicht tatsächlich dringend von Nöten.

#### Von Veränderungsarbeit zu Corporate Reconciliation

Inkohärenz ist Ausdruck einer zur Zeit die Unternehmensidentität(en) überbeanspruchenden Komplexität. Metaphorisch gesprochen: die Spannkraft zwischen den vielen, oft zwangsläufig widersprüchlich orientierten Elementen, die ein Unternehmen ausmachen, wird überdehnt und droht zu erschlaffen. Dem folgt Implosion. Unserer Erfahrung nach hilft in solchen Situationen der Zugriff zu einem ganz spezifischem Vorgehen auf verschiedenen Ebenen an Hand der jeweils zu

definierenden Ziele im Beratungssystem. Wir stellen in der folgenden Tabelle einige wesentliche Orientierungen dieser Art des Vorgehens dem klassischen gegenüber:

von	zu
serielle und vorweg geplante Bearbeitung von Themen	hohe Gleichzeitigkeit und Verknüpfung in der Bearbeitung unterschiedlicher Themen
Fokus auf explizite („offizielle“) Strukturen	Vernetzung von Explizitem und Implizitem („glänzende Oberfläche“ und „Schatten“)
Orientierung an Leitbilder und der „Festschreibung“ von Vorstellungen	Orientierung an Aktualität und Gegenwärtigkeit, Querdenken
Orientierung an statischer Gültigkeit	zeitliche Dynamik, Prozessdynamik
Behaupten (Worte/ Rhetorik ), Ausgangssituationen	Erleben (sinnlich wahrnehmbar, kognitiv & emotional kongruent, Authentizität), Sprachloopings, Zusammenwirken mit Verhalten
Suche nach Eindeutigkeit	Nutzen von Vieldeutigkeit
Orientierung an Kohärenz(wünschen)	dynamisierte (prozessurale) Kohärenz, „schwebende Inkohärenz“
Balance von Verändern / Bewahren	Verweben / Verknüpfen / Neuentdecken -> <i>Corporate Reconciliation</i>

© Schmitz/Lenglachner

In der Verknüpfung weg von und hin zu gilt es, die *glänzenden Oberflächen* – „VOLLDYNAMISCH“ - mit den in ihrem *Schatten* liegenden Erfahrungen - „VOLLDYNAMISCHer Stillstand“ so zu verknüpfen, dass weder einem unsinnigen Motto wie „Gebt zu, dass ihr Probleme habt!“, noch zu leichtfertig emotional naheliegenden Wünschen nach Einfachheit, Gemeinsamkeit und Harmonie aber auch Übertriebenheit nachgegeben wird. Bildhaft gesprochen gilt es „mehrere Bälle in der Luft zu halten“, d.h., mehrere der Fäden zueinander inkohärent gewordener Elemente gleichzeitig und öfters auch in Echtzeit aufzunehmen und auf der Basis qualitativ als neu und befriedigend erlebter Interaktionen zu verknüpfen. Nur so können erlebbare Aktualisierungen von Kohärenz geschaffen werden. Mit der neugewonnen Energie im Unternehmen, die dabei entsteht, werden erst nächste bedeutende Entwicklungen im Unternehmen möglich.

Wir meinen darum, dass sich „Change Arbeit“ gegenwärtig hin zu einer neuen *Kunst* von Verwebungs-, Vernetzungs- und Rekonstituierungsarbeit angesichts tendenziell implodierender Verhältnisse entwickelt --- wir sprechen darum von *Corporate Reconciliation, versöhnende Schaffung einer neuen Identität im Unternehmen*. Typischerweise zeigt sich, dass sobald in der Rekonstituierung das Neue kraftvoll erlebt wird, die Erfahrungen und Kompetenzen der Beteiligten wieder unmittelbar und neu bereichernd ins Spiel kommen können. Die Ansprüche an diese komplexe Art von Arbeit setzen eine Verknüpfungen von reichhaltigem systemischen (lösungs- und

ressourcenorientiertem) Know how mit zum Teil auch unorthodoxer Methoden und gleichzeitigem, fortwährendem Gestalten von Lernen und Entlernen auf verschiedenen Ebenen voraus.

## Literatur

Bruch, H. & Sumantra, G., „Beware the busy manager.“ Harvard Business Review (February 2002).

Make it real - Compared to what? Vom Vor und Zurück der Entscheidungen in Veränderungsprozessen. Schmitz C. u.a. (Hrsg.), Managerie. 4. Jahrbuch. Heidelberg 1997

Schmitz C./Lenglachner M., Der rezeptfreie Raum. Lösungen in komplexen Situationen. Erscheint in: Radatz S. et. al. (Hrsg.), Die Zukunft des Managements. Wien 2002

Edgar Schein, The Anxiety of Learning. Harvard Business Review, March 2002

Tichy N./ Sherman S., Control Your Destiny or Someone Else will. How Jack Welch Is Making GE the World's Most Competitive Corporation. New York 1993

Dr. Christof Schmitz ist Gründer von Corporate Pragmatics, Zürich, einem Beratungsunternehmen, das sich speziell mit Veränderungsprozessen, der Multiplizierung und Weiterentwicklung der Intelligenz von Organisationen und der Steigerung der Innovativität beschäftigt.  
Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen: Change Management, Wissensmanagement, Management Development und Beraterqualifizierung.

Marlies Lenglachner ist Gesellschafterin der Corporate Development Lenglachner & Partner KEG, mit Spezialisierung auf ressourcenorientierte systemische Unternehmensberatung.

Ihre Arbeitsschwerpunkte bestehen in gesamtunternehmerischen Konzepten und organisationalem Lernen, systemischem Gestalten von Veränderungsprozessen, Beratung in Konfliktsituationen und Führungcoaching. Darüber hinaus ist sie systemische Psychotherapeutin, Lehrpsychotherapeutin und –supervisorin, sowie Lehrbeauftragte am IFF und an der Universität Witten / Herdecke.