

# Behutsam Ballast abwerfen

## Wege zu mehr Leichtigkeit in Veränderungsprozessen

Michael Müller und Christine Erlach

Veränderungsprozesse werden oft sowohl auf Seiten der Mitarbeitenden als auch der gestaltenden Führungskräfte als schwergängig erlebt. Nicht selten hängt dies auch mit ungleichen Realitätsannahmen beteiligter Gruppen und deren Glaubenssätzen, die zu Störnarrativen werden, zusammen. Ist man sich dessen nicht bewusst, wird es umso schwerer, für den Change zu mobilisieren. «In Aktanz gehen» ist eine Haltung und experimentelle Praxis, die mittels verschiedener Gestaltungsprinzipien Leichtigkeit in Organisationen und Veränderungsprozesse bringen kann.



Prof. Dr.  
Michael Müller

Organisationsberater, Coach, ehem. Professor und Gründer des Instituts für Angewandte Narrationsforschung (IANA) an der HdM Stuttgart

Kontakt:  
[mm@muellerundkurfer.de](mailto:mm@muellerundkurfer.de)



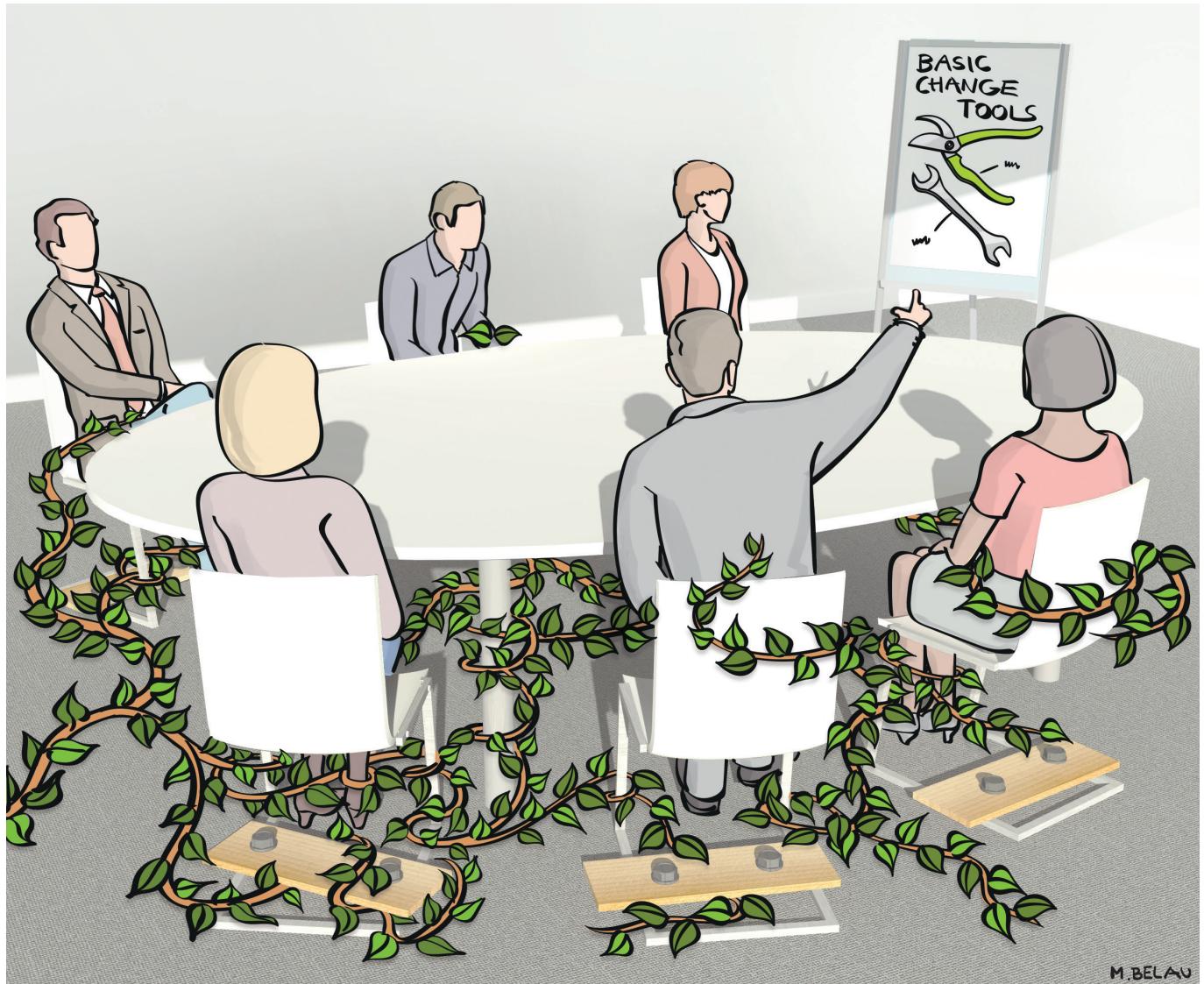
Christine Erlach

Dipl.-Psych., Wissenstransferbegleiterin, Organisationsentwicklerin, Gründerin Beraternetzwerk NARRATA Consult, Lehrbeauftragte Hochschule der Medien Stuttgart (HdM)

Kontakt:  
[christine.erlach@narrata.de](mailto:christine.erlach@narrata.de)

Wer schon einmal Mitarbeitende oder Führungskräfte über ihre Erfahrungen im Unternehmen hat erzählen lassen (wir tun dies zu Beginn jedes Projekts), wird sicherlich auf viele Geschichten über kulturelle Veränderungsprojekte gestoßen sein, die «Schwere» ausstrahlten. Von Seiten der Mitarbeitenden sind das häufig Geschichten darüber, wie wenig die geplanten Veränderungen an ihre erlebte Realität anschließen konnten, oder dass man die Maßnahmen mit einem Achselzucken ausgesessen habe, da bisher alle Change-Projekte im Sand verlaufen seien. Und Führungskräfte erzählen dann passend dazu, dass Change-Projekte schwierig gewesen seien, da die Mitarbeitenden nicht mitgezogen hätten, weil sie offenbar ein falsches Mindset hätten.

Zu diesen Geschichten passen die immer wieder kolportierten Zahlen, dass etwa 70 Prozent aller Veränderungsprojekte in Unternehmen scheitern würden (z. B. Hagg, 2023). Es ist nicht immer klar, auf welcher empirischen Basis diese Zahlen beruhen, es wird ihnen aber, wenn man nachfragt, von Führungskräften in Unternehmen selten widersprochen – sie drücken damit wohl auch die Wahrnehmung der «Insider» aus. Da aber bekanntlich



dennoch sehr viele Veränderungsprozesse durchgeführt werden, könnte man vermuten, dass es sich dabei häufig um «Papierchange» handelt: Er findet im Wesentlichen auf dem Papier statt, ohne größere Auswirkungen in der Kultur und Kommunikation des Systems zu haben. Er bleibt sozusagen auf der sichtbaren Oberfläche, ohne aber die Haltung der Mitarbeitenden zu verändern und diese wirklich für die Veränderung zu gewinnen.

### Verborgene Glaubenssätze

Beim Versuch einer Antwort auf die Frage, warum (kulturelle) Change-Projekte oft so schwergängig sind, kann der schon gefallene Begriff des «Mindsets» (obwohl wir diesen Ausdruck nicht gerne mögen) eine Spur legen: Es geht um die Annahmen, das Wissen, die Erfahrungen und die daraus entstandenen Geschichten der Beteiligten, die häufig zu wenig in Veränderungsprozesse mit einberechnet werden. Wie Edgar Schein

schon in den 1980er Jahren beschrieben hat, sind in Organisationen (und vermutlich in allen sozialen Systemen) ein großer Teil der Glaubenssätze und Annahmen über die Realität der eigenen Organisation und deren Funktionieren nicht sichtbar (vgl. Schein & Schein, 2018, S. 15). Manche davon sind Teilen der Organisationsmitglieder bekannt, andere nicht, und ein weiterer Teil dieser Glaubenssätze bestimmt das Handeln, ist aber niemandem bewusst. Zur letzteren Gruppe zählen etwa grundlegende Menschenbilder («Menschen arbeiten nur unter Druck gut»), die als implizite Realität angenommen werden. Annahmen, die nur einem Teil der Organisationsmitglieder bekannt sind, wären etwa die oben beschriebenen, auf unterschiedlichen Erfahrungen basierenden Haltungen zu Change-Prozessen.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?**

**Hier können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.**