

Wandel, Veränderung, Entwicklung: Drei Zugänge für Change-Management

Von Horst Kremer

Die Komplexität unserer Welt nimmt ständig zu. Wir alle müssen uns täglich auf Neues einstellen. In Organisationen ist Change-Management angesagt. Angesichts dieses Anpassungsdrucks kann es hilfreich sein, sich anfangs über den Sinn der verwendeten Begriffe Klarheit zu verschaffen, um so einen Kompass zu haben im Labyrinth der Begriffe und Methoden.

Das englische Wort „**Change**“ ist prägnant und wird deshalb gern verwendet, lässt aber viele Deutungen zu. Deshalb sei anfangs schon gesagt, dass in diesem Artikel die Bedeutung von „Change-Management“ im Sinne des Organisierens der laufenden Änderungen in einem **Produktentwicklungsprozess nicht** beleuchtet wird.

Zurück zum Begriff „Change“: Das Wort Begriff macht klar, hier wird etwas begriffen und greifbar. Wir haben uns vom Wort Change einen Begriff gemacht. Die Begriffe die wir verwenden sagen etwas über unser Denken aus. Denn sie beeinflussen, ja prägen unser Denken. Daher ist es wichtig, sich über die Bedeutung der Begriffe klar zu sein, zu wissen, welche gefestigten Denkmuster oder Gehirnschubladen mit der Bedeutungsgebung geöffnet werden.

Drei Bedeutungen von „Change“ seien ausgewählt:

Wandel, Veränderung, Entwicklung.

Wandel, ein altmodisches Wort. Ein Wort aus einer Zeit, als man noch wandelte, lustwandelte, möglichst witterungsunbeeinträchtigt in der Wandelhalle eines Kurbades (Goethes Osterspaziergang, seine Aufenthalte in Marienbad...). Vielleicht kennen Sie es auch aus der Religion: Die Wandlung ist den Katholiken die reale Veränderung von Brot und Wein zu Leib und Blut Christi. Hier wird also etwas verwandelt. Ein Mysterium, auch aus alter Zeit.

Was dieses Wort Wandel modern macht, verdankt es einem Satz, dessen Witz im Widerspruch liegt:

Das einzig Beständige ist der Wandel.

Ein Satz der viel zitiert wird, wenn man sich über zuviel schnellen Wandel hinwegtrösten will. Erwähnt seien stellvertretend für viele ähnliche Aussagen noch die Sätze der Philosophie: „Alles fließt“ und „man kann nicht zweimal in denselben Fluss steigen“ sagte Heraklit. Der zweite Satz Heraklits ist doppeldeutig: Der Fluss hat sich geändert beim zweiten Hineinsteigen, aber auch der Mensch, der hineinsteigt, ist beim zweiten Mal nicht mehr derselbe.

Wandel bezeichnet also meist ein Geschehen, das nicht vom Menschen ziel- und zweckorientiert in Gang gesetzt wird.

Veränderung, das heißt, da wird etwas geändert oder ändert sich. Diese Veränderung ist meist sofort sichtbar, mindestens aber messbar, weil sie mit dem vorherigen Zustand verglichen werden kann. Vorausgesetzt, der alte Zustand ist dokumentiert. Das sieht einfach aus. Was aber, wenn zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Eigenschaft des Gegenstandes zum ersten Male wahrgenommen und gemessen wird? Gab es diese Eigenschaft vorher nicht, so hat sich das Ganze verändert. Gab es sie schon, sie wurde nur nicht gemessen, dann ist zu fragen, was der Anlass für die Messung war, denn jetzt hat die Eigenschaft eine Bedeutung, die sie vorher nicht hatte. Als Beispiel dieser Abstraktion sei angeführt: Ob ein Kind längere Zeit still sitzen kann ist eine Eigenschaft des Kindes, die so lange bedeutungslos ist, wie die Eltern nicht mit ihm zum Essen gehen oder es in die Schule kommt. Bei dem Kind hat sich nichts geändert. Seine Fähigkeiten waren, wenn auch latent, schon vorhanden. Erst der Anlass gibt der Fähigkeit Bedeutung. Und jetzt kann sogar in Sekunden gemessen werden sowie die Fähigkeit durch Training/Drill ausgebaut oder verändert werden.

Festzuhalten bleibt, dass das Wort Veränderung nichts aussagt über die Methoden oder gar Werte, die dieser Veränderung vorausgehen.

Entwicklung hat als Wort viele Verwendungen erfahren. Im gesellschaftlichen Bereich hat der Begriff Tradition. Der Entwicklungsroman seit Grimmelshausens Simplicius Simplicissimus (bezogen auf die deutsche Literatur) beschreibt das Leben eines Menschen weniger mit Blick auf die Ereignisse selbst, sondern legt Gewicht auf die Einflüsse, die für die geistige, die handlungs- und die verhaltensorientierte Entwicklung des Menschen von Bedeutung sind. Begriffe wie Entwicklungspsychologie, Wirtschaftsentwicklung, Bereichs-, Team- und Persönlichkeitsentwicklung sind uns heute geläufig. Gemeinsam ist dem so verwendeten Entwicklungsbegriff folgendes Verständnis: Hier soll bewusst verändert werden. Das Ziel der Veränderung ist nicht immer von vornherein klar, so wie nie völlig klar ist bei welchem Stand der ohnehin permanent stattfindenden Entwicklung die bewusste Veränderung einsetzt. Ein Prozess wird in Gang gesetzt, der zumindest eine zeitliche Taktung aufzeigt und meist methodisch unterstützt oder begleitet wird.

Zusammengefasst stehen folgende Thesen:

- Wer auf Wandel setzt, vertraut auf die Kräfte der Selbststeuerung und Selbstheilung eines Systems. Er begreift sich als Teil des Systems ohne besonderen Auftrag.
- Wer auf Veränderung setzt, vertraut auf die eigene Kraft und Fähigkeit zu steuern, und er vertraut auf die Bereitschaft des Systems, verändert und gesteuert zu werden.
- Wer auf Entwicklung setzt, kombiniert die Kräfte des Wandels mit den Kräften der Veränderung. Er sieht sich als Teil des Systems, der eine besondere Rolle und Aufgabe hat. Er weiß um die Wechselwirkungen zwischen sich als Steuerndem und den anderen Teilen, die sich selbst steuern wollen.

Diese Unterscheidungen können helfen, den Prozess des Beobachtens und Reflektierens als Teil des „Change-Managements“ in einer Organisation zeitlich und inhaltlich zu strukturieren, Rollen zu klären und Beteiligte bewusst einzubinden.