

## Change Management - Aufbruch in neue Welten

Die heutige Wirtschaftswelt ist geprägt von Änderungen und Umstrukturierungen. Nur die Unternehmen, die sich flexibel auf diesen Wandel einstellen können, überleben. Change Management rückt immer mehr in den Fokus. Nur, wird Change Management auch richtig umgesetzt?

Bevor wir diese Frage beantworten machen wir einen kleinen Abstecher in die Systemtheorie. Dabei möchte ich mich auf Fritz B. Simon und seine Einteilung der Systeme in drei Arten stützen. Simon definiert die Systeme wie folgt.

**Systeme 1. Art** sind Systeme, in denen der Beobachter nicht als Teil des Systems betrachtet wird. Diese Systeme sind eher technischer Natur. Beispiele wären Zusammenspiel von Heizkörper und Thermostat oder Verzinsung von Sparguthaben. Grundsätzlich sind diese Systeme immer berechenbar. Sie sind also nicht komplex, aller höchstens kompliziert. Ein Begriff, der mit diesen Systemen in Beziehung gesetzt werden kann ist die Kybernetik 1. Ordnung. Systeme solcher Art sind geprägt von linearen Ursache-Wirkungsbeziehungen. Diese Systeme befinden sich immer in Nähe des Gleichgewichts. Systeme der 1. Art sind immer trivial, das bedeutet ein gleicher Input erzeugt immer den gleichen Output.

**Systeme 2. Art** sind Systeme, in denen der Beobachter Teil des Systems ist. Das bedeutet, in diesen Systemen wird die Subjektivität mit einbezogen. Die Beobachter ändern das Systemverhalten, durch ihr eigenes Verhalten. An dieser Stelle spricht man von Kybernetik 2. Ordnung. Diese Systeme sind im Gegensatz zu den Systemen erster Art geprägt von zirkulären Ursache-Wirkungsbeziehungen und von Rückkopplungen. Im Rahmen der Untersuchung dieser Systeme erlangt man auch zu der Erkenntnis, dass kleine Ursachen, große Wirkungen haben können (Schmetterlingseffekt). Systeme ab der 2. Art sind stets nichttrivial. Prominente Wissenschaften, die sich mit diesen Systemen beschäftigen sind die Chaostheorie oder die Komplexitätstheorie.

**Systeme 3. Art** sind Systeme, in denen das Zusammenwirken von Elementen eines Systems neue Elemente erzeugen können. Hier spricht man also von Fortpflanzung. Ein Begriff, der mit diesen Systemen korreliert ist die Autopoiesie. Die Komplexität erhöht sich aufsteigend mit den Arten der Systeme.

Wenn man sich die Beschreibung der Disziplin Change Management nach PMI, Prince2 etc. veranschaulicht, kommt man relativ schnell zu dem Schluß, daß Unternehmen laut dieser Methoden als System 1. Art angesehen werden. Es wird ein Ziel definiert. Dann gibt es einen Projektplan und einige Listen. Dann werden die Listen abgearbeitet. Manager verkommen zu Listenreitern. Aber Umwälzungen haben kein Ziel. Das Unternehmen bewegt sich in der Zeit des Changes im Nebel und muß sich Schritt für Schritt auf ein höheres Level des Prozeßmusters zu bewegen. Dafür gibt es keine eindeutigen Verfahrensanweisungen. In dieser Zeit sind Manager gefragt, die intuitiv agieren und ein ausgeprägtes Verständnis von Systemen 2. und 3. Art haben.

Praxistaugliche Methoden, um einen Change erfolgreich zu gestalten, werden detailliert

im Buch „The Race - Das Rennen um die Zukunft“ vorgestellt. Ulrich Hinsen von VÄXAKON und Lars Dörfel von der scm werden das Buch voraussichtlich 2010 heraus geben. Seien sie gespannt.