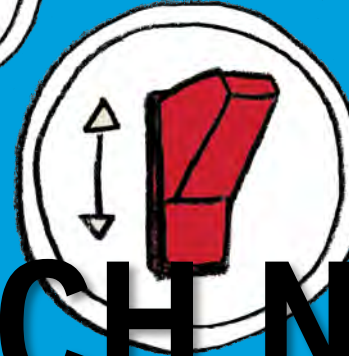




the  
betacodex  
network

*since 2008*



# VON HIER NACH NEU IM JETZT: CHANGE ALS FLIPPEN



**BetaCodex Network Associates**

Niels Pfläging & Silke Hermann

BetaCodex Network White Paper No. 16 | März 2019 | [betacodex.org/white-papers](http://betacodex.org/white-papers)

Deutsche Version: Februar 2021

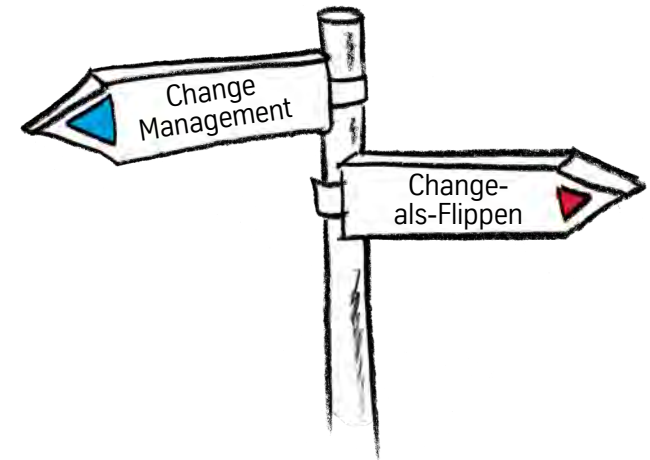
# 16

# Change-als-Flippen: Die Alternative zu Change Management – sowie zu geplanter oder erzwungener Veränderung

**Change-Müdigkeit. Widerstand. Enttäuschende Veränderungserfolge. Wie wäre es, wenn man tiefgreifenden Change in jeder Organisation so inszenieren könnte, dass er schnell und mitreißend daherkäme?**

In diesem Paper widmen wir uns fünf Schlüssel-Konzepten für Veränderungsarbeit, die schwungvoll und lebendig vonstatten geht – statt schmerzhaft, zäh und widerständig. Veränderung, die gleichzeitig tiefgreifend ist und sich leichtfüßig anfühlt. Klingt unmöglich? Dann lassen Sie diese Konzepte auf sich wirken: Sie umreißen eine konstruktive, komplexitätsrobuste Alternative zum Change Management, wie sie es kennen.

- Konzept 1:** Change ist keine Reise. Es ist „ständiges Flippen“.
- Konzept 2:** *Widerstand gegen Veränderung* gibt es nicht – nur intelligente Reaktion auf blöde *Methode*
- Konzept 3:** Das Problem liegt im *System* – praktisch immer
- Konzept 4:** Organisationaler Wandel braucht *soziale Dichte* – *Methode* ist (fast) trivial
- Konzept 5:** Es gibt keinen *großen Change* – aber alles ist *Intervention*



Die meisten von uns sind es gewohnt, Organisationsgestaltung mit Projektmanagement- oder Änderungsmanagementmethoden anzugehen. Es gibt jedoch eine Alternative dazu.

# Konzept 1.

## Change ist keine Reise. Es ist „ständiges Flippen“.

Die am weitesten verbreiteten Metaphern zum Thema Change bedienen sich des Bildes der Reise: Vom heutigen Zustand (oft *Status Quo* genannt) zum beabsichtigten Zustand (auch: *Vision*). Der Zielzustand wird in dieser Metapher gerne als ein weit entfernter Ort oder als *in ferner Zukunft gelegen* beschrieben. Häufig auch als ein Nordstern - an den wohl niemals ganz herangereicht werden kann. Wir neigen dazu zu glauben, dass jede „Veränderungsreise“ lang und beschwerlich ist. Dass die Ankunft durch harte Arbeit erkämpft und der Weg gefährvoll sein wird.

Da ist es nur konsequent, dass wir uns mit *Blueprints und Change-Landkarten* bewaffnet auf die Reise machen. Mit *Projektplänen und Gant-Charts* gerüstet brechen wir auf in unbekanntes Terrain, wobei wir ganz sicher sind, dass der Weg schwer und steinig sein wird. Wir beginnen sofort, alle möglichen Arten von Hindernissen vorauszuahnen (die nicht unbedingt existieren, wie wir noch sehen werden). Aber wir sind felsenfest davon überzeugt, dass unsere selbst-erfundenen *Meilensteine* real sind - und werden ganz nervös, wenn die nicht wie geplant am Horizont auftauchen.

Dieser Veränderungsansatz beruht auf einem Irrtum. Er idealisiert Change als „kontrollierbaren Prozess“, zusammengesetzt aus einer Abfolge *konkreter Schritte oder Phasen, Stufen oder Etappen*. Er verleitet uns anzunehmen, dass wir eine Karte anfertigen müssen – vom gegenwärtigen hin zum *beabsichtigten Zustand*. Damit wird Veränderung „trivialisert“. Wir nennen diesen Ansatz „Geplanten Change“.



Indem wir Veränderung als Reise betrachten, tappen wir in die Falle, Organisationsgestaltung fälschlich mit einem komplizierten Problem zu verwechseln

Change Management, wie wir es kennen, ist genau hierfür gedacht: *Zur Planung und Kontrolle der Veränderungsreise*. Die Reise-Metapher verführt uns dazu, die Möglichkeit auszublenken, dass beabsichtigte Veränderung schnell, mit wenig Aufwand, jetzt und hier, mit existierenden Ressourcen und minimaler Irritation passieren kann. Die Metapher selbst erschwert den Change!

**Tiefgreifende Veränderung dauert nie mehr als 2 Jahre – gleich ob es um eine Organisation mit 20 oder 200.000 Menschen geht.**

Versuchen wir eine ganz andere Metapher. Stellen sie sich vor, was passiert, wenn sie ein wenig Milch in eine Tasse mit heißem Kaffee gießen – und wie durch diesen winzigen Anstoß sofort ein neues Muster, eine neue Ordnung entsteht. Das neue Muster (Kaffee mit Milch) ist vollkommen anders als das Vorherige (schwarzer Kaffee) und die Veränderung ist permanent: Es gibt keinen Weg, zum ursprünglichen Muster zurückzukehren. Das Bild der Entstehung von Milchkaffee entspricht Veränderung viel eher als das Bild vom Change als Reise von hier nach dort.

**Change ist wie Milch in Kaffee geben.**



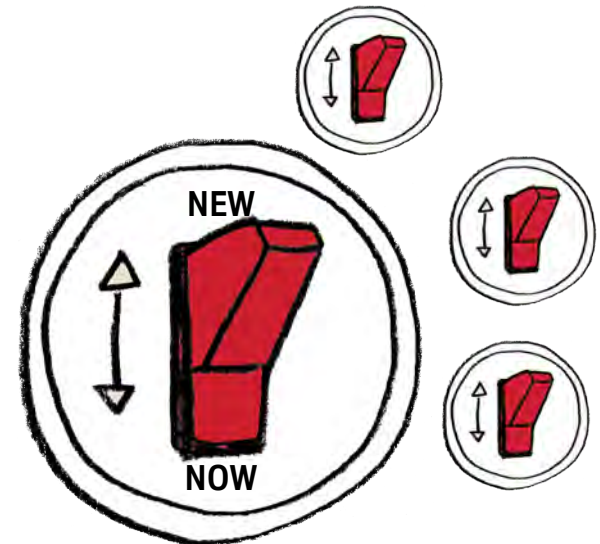
Organisationale Veränderung gleicht eher dem Hinzufügen von Milch zu Kaffee.

Diese Metapher bedeutet, dass Change so etwas ist wie ein *Flippen* von *Jetzt* (dem heutigen Zustand) nach *Neu* (dem beabsichtigten Zustand).

Wichtig daran ist: Sowohl Jetzt als auch Neu befinden sich in der Gegenwart - nicht in der Zukunft! Das Neue kann hier und jetzt produziert werden.

Tiefgreifende Veränderung, anders als Problemlösung, erfordert eine Sequenz von Flips. Oder „viele“ Flips.

**Tiefgreifende Veränderung bedeutet vielfaches  
Flippen des Systems von Hier nach Neu –  
genau jetzt. Ein paar Hundertmal.**



Change-as-Flipping erfordert eine absichtsvolle Veränderung des Systems einer Organisation – viele viele Male. Das ist etwas anderes, als Eingriffe IN ein bestehendes System bzw. Arbeit IM System.



## Konzept 2.

# ***Widerstand gegen Veränderung gibt es nicht – nur intelligente Reaktion auf blöde Methode.***

Der Mann, der den *Veränderungs-Widerstand* erfand, war Kurt Lewin – einer der Helden der BetaCodex-Bewegung. Lewin, der brillante Pionier der Sozialpsychologie und Gründer der Organisationsentwicklung, führte den Begriff des *Widerstands* als ein systemisches Konzept ein. Als eine organisationale *Kraft*, die Manager und Mitarbeiter gleichermaßen beeinflusst. Leider überdauerte zwar Lewins Terminologie die Zeit, nicht aber der Hintergedanke: Heute betrachten wir Widerstand als ein psychologisches, individualisiertes Problem, als ein Art Persönlichkeitsdefekt. Wir personifizieren Widerstand als „Mitarbeiter gegen Manager“ oder „unten versus oben“, wir gegen die anderen“.

In diesem mentalen Modell geht es immer um *die Anderen*: Mitarbeiter „leisten Widerstand“, das Top-Management ist „nicht ausreichend committed“. Wir urteilen über andere, indem wir Dinge sagen wie: „*Die Leute haben ein Interesse daran, den Status Quo zu erhalten!*“! Das „*Sie*“ oder „*Die Leute*“ ist dabei natürlich enorm wichtig zur Abgrenzung. Die Widerstands-Unterstellung ist implizit überheblich. Solange wir dieses mentale Modell verwenden, vereitelt es ein besseres Verständnis von Veränderungsdynamiken, erhält den Status Quo und die Dominanz hierarchischer Weisung und Misstrauens-Organisation. Es wäre besser, wir würden auf den Begriff des *Widerstands* ganz verzichten - und uns hilfreicherer Vorstellungen von Veränderung zuzuwenden.



Veränderungsdynamiken sind komplex und reichhaltig. Es ist ein Fehler, das Verhalten von Menschen in sich ändernden Situationen leichtfertig als „Widerstand gegen Veränderung“ und Menschen als „Widerständler“ zu etikettieren.

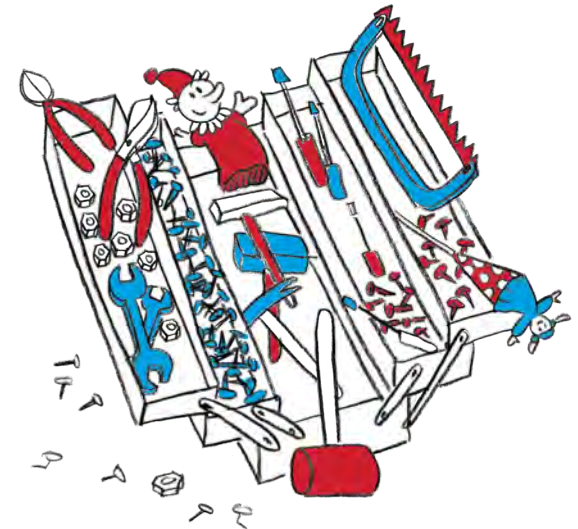
Versuchen wir es einmal.

## **Menschen leisten keinen Widerstand gegen Veränderung.**

Schaffen sie es, das in Ihrem Kopf vor sich hinzusagen? Das wäre schon mal ein Anfang! Aber was steckt hinter den irritierenden Verhaltensweisen, die wir in Change-Bemühungen typischerweise beobachten, wenn es sich dabei *nicht* um Veränderungswiderstand handelt?

Treten sie gedanklich einen Schritt zurück und sie werden bemerken, dass die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder überwiegend bewusst und intelligent sind – und sich auf *andere Dinge als die Veränderung selbst* beziehen. Menschen mögen dem Verlust von Status und formeller Macht widerstehen – was für sich genommen ziemlich intelligent ist. Sie mögen Ungerechtigkeit, Idiotie und dem Versuch, sie zu verändern *widerstehen*. Was ebenfalls intelligent ist. Aus Veränderung kann auch Bedarf an Weiterentwicklung erwachsen, der nicht angemessen adressiert wird. Es sind diese Dinge, mit denen wir es in Change wirklich zu tun haben: Machtstrukturen, Status, Ungerechtigkeit, Konsequenz, unsere eigene Idiotie, Zentrale Weisung & Kontrolle, Lernen.

**Je mehr Veränderungswiderstand du beobachtest,  
desto sicherer kannst du dir sein,  
dass deine Methoden Mist sind.**



Für Menschen ist die Veränderung selbst nicht das Problem. Erwachsene Menschen sind geübt darin, sich an wandelnde Umstände anzupassen. Es sind vielmehr diese Veränderungsmethoden, gegen die Menschen aufbegehren.

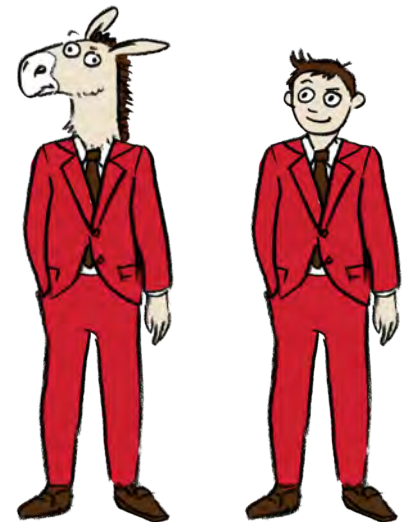
Statt ständig nach Zeichen für möglichen Widerstand Ausschau zu halten, sollten wir besser mit üblichen Irrtümern und Fehlern in der Realisierung von Veränderung beschäftigen, und professionell mit den absolut natürlichen Reaktionen auf unsere oft armseligen Interventionen umgehen.

Um es ganz deutlich zu sagen: *Die Vorstellung, dass Menschen sich Veränderung widersetzen* ist durch die Sozialwissenschaften nicht aufrecht zu erhalten. Diese Vorstellung widerspricht sogar unserem wissenschaftlichen Wissen über die menschliche Fähigkeit zur Anpassung und Veränderung. Es ist ein Mythos, dass Menschen *zum Widerstand neigen*.

Was existiert, das sind Symptome des Ringens mit Anpassung an das Neue - die jedoch nicht mit Widerstand gegen den Change selbst verwechselt werden sollten! Es ist diese Verwechslung, die Projektion auf den Menschen als defekter Widerständiger, die das Problem erzeugt und die Change so schwer macht.

### **Das Ringen mit dem Neuen ist kein Widerstand gegen Veränderung!**

Womit wir als Menschen uns schwer tun, das ist nicht Veränderung selbst, sondern unsere Fähigkeit, uns *künftige Möglichkeiten und Optionen* vorzustellen. Dies ist der Grund, warum jede Veränderungsinitiative sich damit beschäftigen muss, *Vorstellungskraft und Visionsfähigkeit zu unterstützen*.



Sind Menschen das Problem in Bezug auf Veränderung und Organisationsgestaltung – oder sind unsere Veränderungs-methoden das Problem?

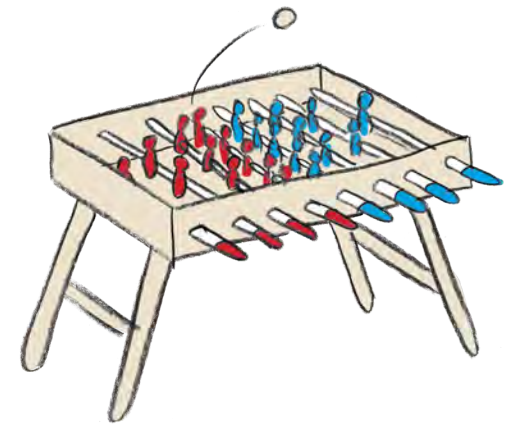


## Konzept 3.

# Das Problem liegt *im System* – praktisch immer

Wie wir gesehen haben, geht Widerstand gegen Change nicht von Menschen aus. Aber wenn die Organisationsmitglieder nicht die Wurzel von Widerstand sind, woher kommt er dann? Edwards W. Deming lehrte uns, dass Widerstand mit größter Wahrscheinlichkeit einen anderen Ursprung hat: *“94% der Probleme im Business“,* postulierte er, *„sind System-getrieben, nur 6% sind Menschen-getrieben.“* Was bedeutet: Der Wurm steckt im System– fast immer! Change sollte sich also vor allem mit Arbeit am System beschäftigen. Statt mit Arbeit an Menschen.

Ein Weg, sich aufs System zu konzentrieren, statt auf die Menschen, die sich im gegebenen System verhalten, ist, Barrieren zu entfernen. *Etwas wegnehmen* ist einfacher als etwas *völlig Neues einzuführen*, wenn man tiefgreifende Veränderung erzeugen möchte! Es ist leichter, Existierendes abzuschaffen, als neue Werkzeuge, Rituale oder Gewohnheiten zu etablieren. Diese Grundidee macht *Organisationshygiene* so attraktiv: Nehmen sie Dinge weg, die ausgedient haben. Regeln, Reisekostenverordnungen, Politiken, Preislisten, Budgetierung, Mitarbeiterbeurteilung, Stundenerfassung, Unterschriftenregeln, Stabstellen, Zielsysteme, das Organigramm. Hunderte verstaubter, aber verhaltensprägender Organisationsruinen warten darauf, entmistet zu werden, um dem Geist der Mitarbeiter Platz zu machen. Auch in ihrem Unternehmen.



Sie können natürlich dem Ball die Schuld geben. Eine eher systemische Reaktion dagegen wäre die Frage: *“Welche Elemente des Spiels haben dieses Verhalten des Balls ermöglicht, hervorgebracht oder erzwungen?”*

Aber gleich ob sie etwas wegnehmen oder Neues einführen, während sie von *Hier nach Neu im Jetzt flippen*: Effektive Organisationsveränderung erfordert spezifisches, zielgerichtetes Handeln – nicht Schuldzuweisung. Im Klartext: Wenn vorgesehene Veränderungen zum Verlust von Status bei einigen Mitarbeitern führen sollten, dann müssen wir Vorgehensweisen für den Umgang mit Statusverlust entwickeln. Wenn Veränderung zu einem Bedarf an Lernen und Entwicklung führt, dann müssen wir uns um eben dieses Lernen kümmern. Wenn Change einen Preis hat, braucht es Raum für Emotionen und Trauer. Derartig schwierige, ganz reale Probleme in Veränderung als „Widerstand“ zu etikettieren und den Mitarbeitern anzuhängen, erschwert Veränderungsanstrengungen, löst aber nichts. Widerstand wird dann zu einer sich selbsterfüllenden Prophezeiung. Anders gesagt:

**Gut gemachte Veränderung produziert keine Verlierer.  
Sie produziert nur Konsequenzen.**

Widerstand aus Eigeninteresse gibt es zwar, er ist aber äußerst selten. Häufiger liegt die Hürde für Change in der Organisationsstruktur, oder, so John Kotter, in einem „Mitarbeiterbeurteilungssystem, [das] Menschen dazu zwingt, zwischen einer neuen Vision und ihrem individuellen Eigeninteresse zu wählen.“



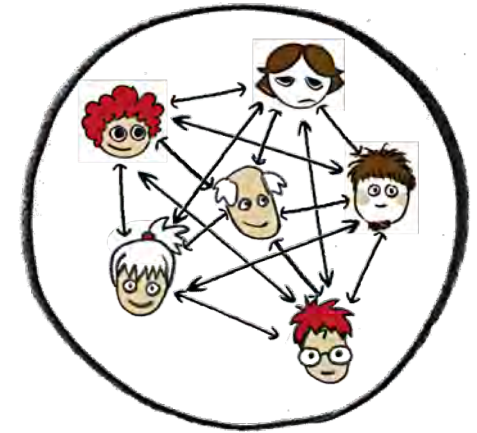
Wir brauchen keine Revolution.  
Wir müssen nur kohärente  
Systeme schaffen, die sich von  
Befehls- und Kontrollsystemen  
unterscheiden. So einfach ist das.

Mit anderen Worten:

**Was wir als Veränderungswiderstand interpretieren, ist intelligente Erwidern auf Inkonsistenzen zwischen Organisationsmodell und beabsichtigtem Zustand.**

Change ist in diesem Sinn sukzessive Neu-Verhandlung des Organisationsmodells – nicht Revolution! Mitarbeiter haben gute Gründe, gegen Veränderung zu opponieren – Gründe die wahrscheinlich im gegenwärtigen Organisationssystem ihren Ursprung haben, nicht in der verkorksten Psyche des Individuums. Nochmals: Jene mysteriösen Verhaltensmuster, die wir beobachten, sollten wir fast immer als „Mangel an Konsequenz“ klassifizieren, nicht als „Widerstand gegen Veränderung“.

Im Change-als-Flippen müssen wir das System bearbeiten, nicht die Menschen. Von dieser Maxime abzuweichen führt zu Schuldzuweisung, und fast unweigerlich zu selbst-verursachtem Scheitern unserer Bemühungen.



Wollen wir weiter an den Menschen arbeiten oder wollen wir gemeinsam mit dem System arbeiten?

## Konzept 4.

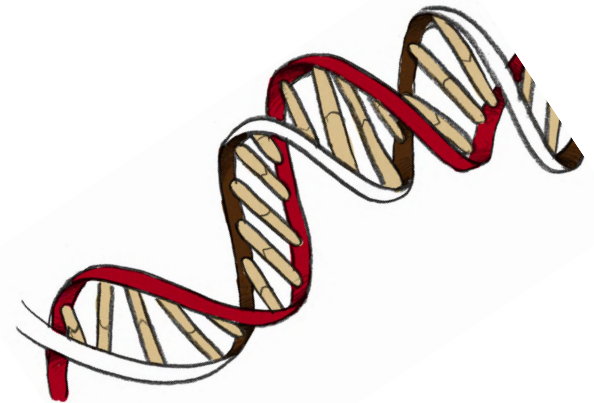
# Organisationaler Wandel braucht *soziale Dichte* – *Methode* ist (fast) trivial

Die Idee des „*emergenten*“ Change, oder des *kontinuierlichen Flippens von Hier nach Neu* berücksichtigt, dass Veränderung sich in komplexen Mustern vollzieht, die weder vorhergesehen, noch kontrolliert werden können. Wir können sie nur beobachten. Einer der ersten, der diese Vorstellung von Change treffend beschrieben hat, war John Kotter. Sein *Leading-Change-Ansatz* aus den 1990er Jahren skizziert *tiefgreifenden Wandel* präzise als *sozial dichte Bewegung*. Als *kollektive, selbstorganisierte und sich nach und nach entfaltende Kraft*.

Viele „Change Agents“ sind verliebt in ihre Methoden. Viele von uns glauben, dass diese oder jene Methode oder Instrument wundervoll, effektiv und wirkungsvoll sei. Change als Flippen beruht auf einer etwas anderen Annahme:

**Beziehungsdichte ist alles,  
Methode oder Technik ist zweitrangig.**

Es gibt demnach viele vernünftige und effektive Methoden. Was entscheidend ist, das ist aber nicht das Werkzeug. Sondern in Veränderung *neue, wirkungsvolle Beziehungen innerhalb des Organisationssystems zu schaffen – und Beziehungen höherer Qualität*.



Organisatorische Veränderungen haben die Natur einer „Doppelhelix“: Sie haben einen kollektiven und einen individuellen Strang - und keiner der beiden darf ignoriert werden. Individuelle Veränderung folgt dabei in Organisationen kollektiver Veränderung - nicht umgekehrt!

Viele Methoden können dabei helfen, dies zu erreichen. Man sollte aber hinzufügen: Je komplexer das Problem ist, desto komplexer und sozial lebendiger muss die Methode sein, die wir verwenden. Nichts ist schlimmer als kristallisierte, erstarrte Methode: „Tote“ Methode, angewandt auf lebendige Probleme.

**Methode muss immer dem Problem angemessen  
komplex und sozial sein.**

Fragen sie sich immer, wenn sie es mit Change zu tun haben: Ist die Vorgehensweise, die wir einsetzen, tatsächlich der Lebendigkeit des Problems angemessen? Ist die Methode ausreichend Dynamik-robust? Ist sie passend zur Fähigkeit des Problems, uns zu überraschen? Führt die Methode zu höherwertigen Beziehungen innerhalb der Organisation?



Bei der Organisationsgestaltung geht es um Interaktionen zwischen Akteuren – also um die Kommunikationsmuster zwischen den Beteiligten. Verändern sie die Interaktionen, und das System wird sich ändern!



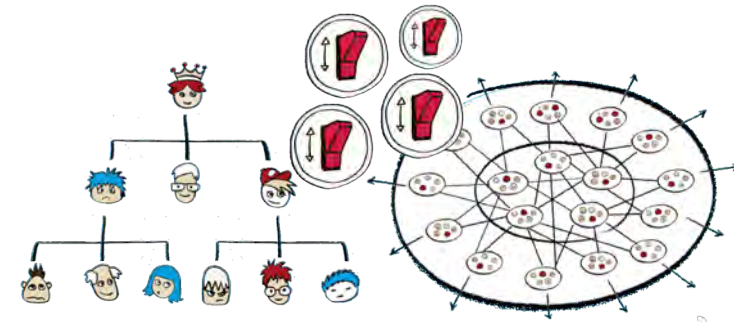
## Konzept 5.

# Es gibt keinen *großen Change* – aber alles ist *Intervention*

Viele von uns (die Autoren dieses Papers eingeschlossen) sprechen häufig über Transformation und große Veränderung. Wir mögen den Gedanken von Transformation! Manche von uns lieben diesen Gedanken sogar. Wir lieben es, Dinge zu sagen wie: *Organisationen sollten sich transformieren, weg vom Organisationsmodell des Industriezeitalters hin zu einem zeitgemäßen, komplexitätsrobusten Modell!* Wir selbst sagen dergleichen, obwohl wir wissen, dass der Begriff der *Transformation* weder hilfreich, noch besonders akkurat ist. Wir können es einfach nicht sein lassen! Die Wahrheit über Change liegt dabei vermutlich viel näher an Sätzen wie diesem: Es gibt gar keine Transformation. Sondern:

### **Ständiges Flippen ist das Einzige, was es in Veränderungsarbeit gibt.**

Dies ist stimmig mit einem alten Leitsatz der Organisationsentwicklung: „*Alles ist Intervention – Everything's an intervention.*“ Dies ist wohl einer der schönsten Sätze, der je über Change gesagt wurde. Wenn „*alles Intervention ist*“ heißt das aber nicht, dass jede Intervention *in sich gut und sinnvoll ist*. Es bedeutet nur, dass alles eine Wirkung hat, und damit potenziell geeignet ist, eine Organisation von einem Zustand in den anderen zu *flippen*.



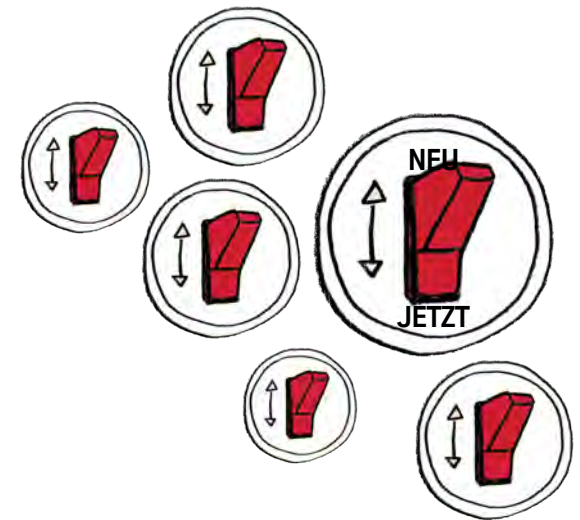
Alles ist Intervention. Wenn sie also möchten, dass ihre Organisation besonders leistungsfähig wird, dann sorgen sie dafür, dass jede Intervention am System, jeder „Flip“, die Organisation von Alpha auf Beta umstellt!

Statt in Form von Change Management sollten wir das Handwerk der Veränderung demzufolge als *disziplinierte Übung in konstruktiver Irritation* praktizieren. Das lehrt uns auch die Systemtheorie. Ihr zufolge ist Irritation die einzige Möglichkeit, wie wir auf ein System einwirken können. Nach der Irritation müssen wir uns darauf beschränken, die Wirkungen und Rippeffekte zu beobachten. Um dann wieder zu irritieren. Dann zu beobachten. Und so weiter und so fort. Jede Irritation kann das System im Jetzt in einen neuen Zustand flippen.

Auf alle Fälle aber: Irritieren sie erneut! Wenn Sie Glück haben, und die Irritation noch dazu clever genug war, ist der neue Jetzzustand eine Ausprägung des beabsichtigten Zustands.

Jede Organisation flippt ständig. Flippen ist nicht dazu gedacht, jemals vorüber zu sein - Change ist keine Reise! So wird der Mensch weder zum Problem gemacht, noch zu dessen Lösung stilisiert.

Willkommen in der Welt des, nun ja: *des ewigen Flippens*.



Während Change Management normalerweise dazu führt, dass "am Menschen gearbeitet" wird, beschränkt sich Change-als-Flippen konsequent auf die „gemeinsame Arbeit am System“.

# Über dieses Whitepaper. Weitere Leseempfehlungen

Dieses Whitepaper basiert auf dem Artikel „Now to New: How to Flip Your Company to Perpetual Beta“, der von Niels Pfläging im Januar 2015 erstmals veröffentlicht wurde. Der Artikel wurde bearbeitet, erweitert und um Abbildungen ergänzt. Die Illustrationen stammen aus den Büchern *Organisation für Komplexität* und *Komplexithoden* und wurden von Pia Steinmann (pia-steinmann.de) angefertigt.

Wir empfehlen die folgenden verwandten Artikel, Artikel und Bücher :

- BetaCodex Network white paper No. 11: [Org Physics – Explained, 2011](#)
- BetaCodex Network white paper No. 15: [Secrets of Very Fast Organizational Transformation \(VFOT\), 2019](#)
- Dent, Eric: [Challenging “Resistance to Change”](#), from: *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 25-41
- Deutschman, Alan: *Change or Die*, 2007
- Kotter, John: *Leading Change*, HBSP 1996
- Leith, Jack Martin: Die Idee Idee des „Flipping“ und der Begriff „Now to New“ aus diesem Paper wurden von Jacks Arbeit und Online-Veröffentlichungen angeregt
- Pfläging, Niels: *Organisation für Komplexität*, Redline 2015
- Pfläging, Niels/Hermann, Silke: *Komplexithoden*, Redline 2019



# Whitepapers des BetaCodex Network in englischer Sprache



Alle BetaCodex Network-Whitepaper finden Sie auf [betacodex.org/white-papers](http://betacodex.org/white-papers) und auf Slideshare.



# Bisherige BetaCodex-Bücher (Auswahl)



Führen mit flexiblen Zielen  
Niels Pfläging  
Campus 2011



Die 12 neuen Gesetze der Führung  
Niels Pfläging  
Campus 2009



Organisation für Komplexität  
Niels Pfläging  
Redline 2015



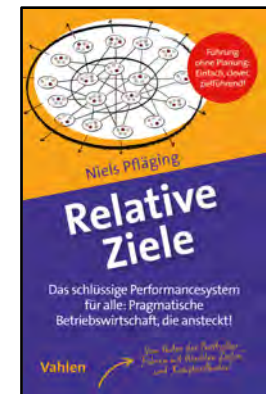
Komplexithoden  
Niels Pfläging |  
Silke Hermann  
Redline 2015



OpenSpace Beta  
Silke Hermann |  
Niels Pfläging  
Vahlen 2020



Zellstrukturdesign  
Niels Pfläging |  
Silke Hermann  
Vahlen 2020



Relative Ziele  
Niels Pfläging  
Vahlen 2021





the  
betacodex  
network

*since 2008*

Die Autoren dieses Papers:



Niels Pfläging

[niels.pflaeging@redforty2.com](mailto:niels.pflaeging@redforty2.com)



Silke Hermann

[silke.hermann@redforty2.com](mailto:silke.hermann@redforty2.com)

[www.betacodex.org](http://www.betacodex.org)

Nimm Kontakt auf, um mehr über Beta und über Beta-Transformation zu erfahren.