

# Change-Management

Von Christoph Türcke

In ihrem Privatleben sind Menschen gewöhnlich recht konventionell. Am Geburtstag oder Silvesterabend fassen viele zwar gute Vorsätze zum neuen Jahr – weniger Fleisch, weniger Alkohol, öfter aufräumen, mehr Zeit für die Familie, mehr Sport. Aber nach einem Vierteljahr lässt der Veränderungswille nach. Der alte Trott stellt sich wieder ein. Im Großen ist das anders. Da ist die Veränderung geradezu strukturell eingebaut. Die Wirtschaft muss wachsen. Die nächste Generation von Computern steht bereit. Die Mode der vergangenen Saison sollte langsam in die Kleidersammlung, und das alte Firmenlogo mag schon keiner mehr sehen. Also her mit einem neuen Outfit, neuen Geräten und Techniken, sonst wird man abgehängt. Und Menschen sind um so veränderungsbereiter, je mehr es ihre Umgebung ist.

Einer der wirkungsvollsten Veränderungstheoretiker war Kurt Lewin. 1933 war er vor den Nazis in die USA geflohen und wurde dort zu einem Pionier der Gruppenpsychologie. Eine seiner leitenden Fragen war: Wie erzieht man die autoritätsfixierten Deutschen, die Hitler nachgelaufen sind, zu überzeugten Demokraten? Gewiss nicht, indem man ihnen auf autoritäre Weise demokratische Regeln einbläut. Aber auch nicht durch Laissez-faire. Von selbst kommen sie nicht zu demokratischen Verhaltensweisen. Man muss sie dahin lenken – sanft und beharrlich, aber nicht ohne Druck, bis sie schließlich von sich aus demokratisch denken und handeln.

Dazu entwarf er ein verblüffend einfaches Drei-Phasen-Modell: Auftauen – Verändern – Einfrieren. Damit war gemeint: Verhärtete Charaktere öffnen sich Vorgesetzten oder Höhergestellten nur selten. Wenn sie hingegen in Peer Groups Sorgen, Ängste und Vorlieben artikulieren dürfen, wirkt das eher „auftauend“ auf ihre starren Einstellungen. Auftauen bedeutet Öffnung gegenüber anderen, aber auch Verunsicherung. Nur verunsicherte Menschen sind ernsthaft veränderungsbereit. Wenn Initiativ-