

Erzähl mal

The Art of Change – das neue Buch von Michael Loebbert.

Von Winfried Kretschmer

Tempo und Umfang von Veränderungsprozessen in Unternehmen wachsen. Längst ist der Wandel kein Übergangsstadium mehr auf dem Weg zu einem neuen Gleichgewicht. Auf Wandel folgt neuer Wandel. Und mitten in diesem Strudel schwimmen Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Geldgeber gleichermaßen. Damit sie sich nicht aus den Augen verlieren, ruft Michael Loebbert erneut dazu auf, spannende, anregende und wahrhaftige Geschichten zu erzählen, die Lust machen auf mehr. Mehr Einsatz, mehr Leistung, mehr Invest. Weil es sich ganz offensichtlich lohnt, gemeinsam und mit voller Kraft in ein neues Unternehmenskapitel zu paddeln.

Das Wesen der Kunst ist die Veränderung. Denn ein Kunstwerk, das nicht anders wäre als andere, wäre bestenfalls eine Reproduktion, schlimmstenfalls ein Plagiat oder eine Fälschung. Ein Kunstwerk ist einzigartig, und daran hat sich auch im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit nichts geändert.

Kunst ist also Veränderung. Aber ist Veränderung Kunst? Das behauptet der Unternehmensberater Michael Loebbert, der mit seinem neuen Buch *The Art of Change* einen bemerkenswerten Beitrag zum Thema „Change Management“ vorgelegt hat. Der Autor meint dies auch gar nicht im übertragenen Sinne, in dem man ein hohes Maß an professioneller Fertigkeit als Kunst bezeichnet. Er meint es wörtlich und versucht einen Brückenschlag zwischen den gemeinhin als völlig wesensfremd wahrgenommenen Professionen des Managers und des Künstlers: „Am ehesten ist Führen mit dem *kreativen Prozess eines Autors und Regisseurs* zu vergleichen. Führen ist (Er-)Finden und Inszenieren von Geschichten, in denen Menschen, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, ihre Rolle und Bedeutung finden und gestalten können.“ Es geht also nicht um den Einfluss, den Kunst und Kultur auf Wirtschaft und Management ausgeübt haben. Sondern um die Gestaltung jenes diffusen Terrains, das man gemeinhin als Unternehmenskultur bezeichnet. Doch die hat sich, allen Corporate-Identity-Verrenkungen zum Trotz, als höchst widerpenstiges Etwas entpuppt, vom dem man nicht einmal genau zu sagen vermag, worin es eigentlich besteht. Steuerbar im Sinne von Management jedenfalls ist sie nur sehr beschränkt. Nicht selten wird die Unternehmenskultur zur Klippe, an der Fusionen und Restrukturierungsprogramme zerschellen. Sie ist der Fluss, aus dem sich Widerstände gegen Veränderungen in Organisationen speisen. Aber sie ist auch der Nährboden für kollektive Leistungen, die ein Unternehmen über sich hinauswachsen lassen können. Aber was genau ist Unternehmenskultur?

Seit ein paar Jahren sorgt in der Managementliteratur ein neuer Ansatz für Aufsehen, der seine Einflüsse mehr aus der Ethnologie und den Literaturwissenschaften bezieht als aus der klassischen Managementlehre. Denn er begreift Unternehmenskultur als die Summe der Geschichten, die man sich erzählt. Geschichten transportieren Meinungen ebenso wie Werte und Verhaltensmuster. Sie berichten, was gut und was schlecht ist, erklären Menschen zu Helden oder zu Verlierern, sagen, was in bestimmten Situationen zu tun oder zu lassen ist. Diese Erzählungen bilden jenen freien, nicht festgeschriebenen und kodifizierten Wissensbestand einer Organisation, der mehr und

Michael Loebbert:

The Art of Change. Von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen und Organisationen zu führen, Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2006, 179 Seiten, 29.80 Euro, ISBN 3-931085-54-6 www.rosenberger-fachverlag.de



mehr in den Blickpunkt der Managementlehre rückt. Für Furore gesorgt hat vor allem die Storytelling-Methode. Sie versucht, die Identität und Kultur eines Unternehmens zu ergründen, indem sie die Geschichten analysiert, die dort erzählt werden. Von der Analyse indes ist es nur ein Schritt zur Gestaltung, zum Storymanagement. Dessen Grundidee darauf fußt, dass man Geschichten nicht nur analysieren, sondern auch selbst erzählen kann.

Michael Loebbert gilt als der deutsche Vordenker dieses Konzepts, das mehr sein will als nur eine neue Managementmode: nämlich ein ganzheitlicher Ansatz der Unternehmensführung. „Das Erleben der beteiligten Menschen ist die Basis jeder Organisation“, schreibt Loebbert, und: „Erleben hat die Form von Geschichten.“ Weil das so ist, sind Geschichten „der Königsweg zur Veränderung kultureller Werte und Sinnvorstellungen“. Das ist der Grundgedanke, den der Autor in seinem Einführungsbuch entwickelt.

„Das sind doch nur weiche Faktoren“, werden Vertreter einer mechanistischen Managementauffassung einwenden. Und fordern, sich doch besser auf die finanziellen und organisatorischen „harten“ Fakten zu konzentrieren. Loebbert lässt dies nicht gelten. Für ihn sind Kommunikation und Kultur entscheidend. „Die weichen Faktoren sind harte Faktoren“, postuliert er in Anlehnung an seinen Mitstreiter Hans Rudolf Jost, der auch das Geleitwort zu seinem Buch beigesteuert hat. Ein Unternehmen sei wie ein Eisberg, betont Loebbert: Sechs Siebtel der Organisation liegen unter der Meeresoberfläche – und oftmals außerhalb des Aufmerksamkeitshorizonts des Managements. Storymanagement hingegen taucht unter den Meeresspiegel und setzt eben bei dem erzählten Wissen des Unternehmens an. Veränderungsprozesse werden als Geschichten inszeniert und erhalten eine eigene Dramaturgie ähnlich einem klassischen Drama. Nur mit dem Unterschied, dass an Stelle dramatischen Scheiterns das Happy End einer gelungenen Veränderung stehen soll. „Veränderung als Geschichte zu führen“ ist die Idee in Kurzform – ein pragmatischer Ansatz, der Storys als Führungsinstrument einsetzt.

Loebberts Storymanagement ist kein rein instrumentelles Konzept, sondern besitzt einen klaren Wertbezug. Veränderung wird als Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten des Menschen begriffen. Ihr Ziel ist ein Zugewinn an Freiheit, so, wie das Ziel allen Wirtschaftens die Verbesserung des Lebens der Menschen ist. Es geht um Befreiung. Befreiung von Umständen, die den Menschen daran hindern, sich zu entfalten.

Loebbert formuliert ein klares Junktum: Veränderung kann nur gelingen, wenn sie von den Menschen als sinnvoll erlebt wird – als sinnvoll erlebt wird sie aber nur, wenn sie – im allgemeinsten Sinn – ein Beitrag zur Verbesserung der Welt ist. Nur dann und nur mit Beteiligung der Menschen kann Veränderung gelingen. Denn: „Menschen wollen an einer umfassenden und größeren Geschichte beteiligt sein, die ihrem individuellen und gemeinschaftlichen Handeln Sinn und Bedeutung gibt.“

Das ist wunderbar klar formuliert – klar auch in den Konsequenzen: Der wirkliche Feind der Veränderung ist nicht der Wunsch nach Sicherheit oder die Angst vor dem Wandel, sondern der Zynismus. Und das, so Loebbert, „ist die Vorstellung, über das Sinnerleben der Beteiligten hinweggehen zu können, und die Menschen eigentlich nicht dafür zu brauchen. Das ist die Idee, dass man Veränderung einfach anordnen und dann kontrollieren kann. Menschen werden instrumentalisiert, sind bloß Mittel, um Ziele zu erreichen, die letztlich von den einzelnen Personen völlig unabhängig sind. Zynisch ist es auch zu glauben, Menschen letztlich über materielle Anreizsysteme zu steuern und Veränderung kaufen zu können.“ Veränderung gelingt nicht ohne die Einbeziehung der Menschen. Sie erfordert Glaubwürdigkeit, die sich aus Ehrlichkeit speist und so Vertrauen schafft. So einfach, so wahr.

Michael Loebbert hat ein schönes, ein prägnantes Buch geschrieben, das

*Der Feind einer jeden
Veränderung: Zynismus.*

sich zugleich auch als Essay über Veränderung lesen lässt. Veränderung ist nicht nur das Wesen der Kunst, sondern des Menschen überhaupt. Der Mensch braucht Veränderung. Denn erst die stete Veränderung schafft die Möglichkeit, sich zu entwickeln und seine individuelle Eigenart zu entfalten. Diese Einsicht spiegelt sich auch in den Zitaten bekannter Persönlichkeiten wider, die den einzelnen Kapiteln des Buches vorangestellt sind. Ihnen wäre eines hinzuzufügen – Bert Brechts wunderbare Miniatur aus seinen *Geschichten vom Herrn Keuner*: „Ein Mann, der Herrn K. lange nicht gesehen hatte, begrüßte ihn mit den Worten: ‚Sie haben sich gar nicht verändert.‘ ‚Oh!‘, sagte Herr K. und erbleichte.“

Winfried Kretschmer, Journalist und Autor, arbeitet als freier Mitarbeiter für changeX.

www.the-art-of-change.com