

# Geteiltes Leid ist ~~halbes Leid tabu~~

## Verluste in Change-Prozessen managen

Elisabeth Heid und Judit Teichert

*Warum verlieren so viele Veränderungsprozesse ihren Schwung? Häufig werden die Verluste der Veränderung tabuisiert. Die Hebel für Führungskräfte und Organisationsentwickler\*innen liegen darin, Verluste zum Vorschein zu bringen, selbst Vorbild zu sein und das Betrauern von Verlusten bewusst zu gestalten.*

Veränderungsprozesse in Organisationen werden häufig mit viel Euphorie, Zeit und Ressourcen gestartet – um dann zu scheitern. Dabei sind theoretisches Wissen und Fähigkeiten von Manager\*innen viel ausgereifter als noch vor ein oder zwei Jahrzehnten. Wie kommt es, dass nach wie vor so viele Veränderungsvorhaben nicht gelingen? Wir beobachten, dass in Change-Prozessen häufig nur das Sichtbare bearbeitet wird: Die Vision erstellt, Strukturen, Prozesse und Anreizsysteme geschaffen. Tabuisiert ist das Unsichtbare oder auch der «Schatten», nämlich die Realität, dass Veränderung immer mit realen oder befürchteten Verlusten für die betroffenen Menschen einhergeht. Indem Führungskräfte Verluste zum Vorschein bringen und Vorbild sind für deren Betrauern und Bewältigen, können sie wesentlich zu erfolgreicher Veränderung beitragen. Wir beleuchten dies am Beispiel eines Klienten, der einen Veränderungsprozess durchläuft, um dann Strategien vorzustellen, wie Verluste in Veränderungsprozessen bewusst aufgegriffen, bearbeitet und überwunden werden können.

### Fokus auf «sichtbare» Hebel

Die Altväter der Change-Theorien betrachteten Veränderung als Prozess, den die Führungsriege top-down und stufenweise umsetzt: Kurt Lewin (1947) empfahl, den Status quo aufzutauen, um dann die betroffenen Personen in Richtung erwünschten Zielzustand zu bewegen und diesen zu verfestigen. John Kotter (1995) baute dies zu einem achtstufigen Change-Modell aus: Entscheidend sei etwa, eine Dringlichkeit herzustellen, eine inspirierende Vision zu kommunizieren und eine einflussreiche Koalition aus Unterstützern zu bilden. In den spä-

ten 90er- und Nullerjahren setzten sich die Theoretiker damit auseinander, dass es gar nicht so leicht ist, andere Menschen für Veränderung zu gewinnen. Peter Senge (1999) gesteht ein: «You must be willing to be influenced by another person» und stellt die Frage nach der richtigen Rolle der Führungskraft im Change-Prozess: Womöglich verhindere das gängige Rollenverständnis des «CEO-as-hero» Veränderung, weil es die Organisation infantilisiere. Führung – im Sinne von Verantwortungsübernahme für Veränderung – müsse und könne von unterschiedlichen Hierarchieebenen kommen (Senge, 1999, Heifetz, 1994). Otto Scharmer (2007) beleuchtet, welche innere Verfassung Menschen für Veränderung («organisationales Lernen») benötigen.

### Der «blinde Fleck»:

#### Die Verluste hinter der Veränderung

Wir beobachten, dass in den Change-Theorien – trotz der positiven Entwicklungen – ein entscheidender Aspekt übergangen wird: Die Verluste, die mit Veränderungen einhergehen und die diese verhindern können.

«People don't resist change – they resist loss», sagt Ronald Heifetz (Heifetz, 1994). Was ist damit gemeint? Veränderung ist nicht per se schwer. Auch stimmt es nicht, dass Menschen schlicht zu bequem oder undiszipliniert sind, um sich zu verändern. Denn Menschen können durchaus offen für Veränderung sein, wenn sie sich etwas Positives davon erhoffen. Würden Sie einen Lottogewinn ausschlagen? Ebenso sagen Sie sicherlich zu einem spannenden Job oder einer tollen Wohnung nicht per se nein.

Es ist nicht die Veränderung an sich, die Widerstand verursacht. Vielmehr sind es die Verluste, die (möglicherweise) damit einhergehen, die so schwer sind: Der neue Job bedeutet einen Abschied von den netten Kolleg\*innen, die neue Wohnung das Verlassen der gewohnten Umgebung. Und dementsprechend scheitern Veränderungsprozesse oftmals nicht daran, dass die Veränderung selbst nicht richtig strukturiert, begründet oder mit Anreizen versehen wurde (wie es die gängigen Theorien behaupten würden) – sondern daran, dass Verluste zu wenig antizipiert und gestaltet wurden.

In der kognitiven Psychologie und Verhaltensökonomie wird schon länger über Verluste nachgedacht. Kahnemann und Tversky (1984) sprechen von Verlustaversion: Sobald Unsicherheiten involviert sind, entscheiden Menschen irrational und gewichten (befürchtete) Verluste höher als (erhoffte) Gewinne. Infolgedessen werden Anstrengungen unternommen, diesen Verlusten entgegen zu wirken. Verlustangst wirkt stärker als Veränderungswunsch! Hinzu kommt ein Negativitätsbias: Wir überbetonen (mögliche) negative Konsequenzen und bevorzugen stattdessen den Status quo. Sprich: Wir malen uns die veränderte Zukunft schwarz und geben der schönen, neuen Welt keine Chance (Sunstein & Thaler, 2008).

### Verluste identifizieren und verstehen

Ähnlich wie Patient\*innen über die unerwünschten Nebenwirkungen eines Medikaments aufgeklärt werden, sollten Führungskräfte proaktiv die betroffenen Menschen über Verluste aufklären, die mit der Veränderung einhergehen werden.

Voraussetzung dafür ist, dass im Unternehmen eine Offenheit dafür besteht. Dies ist leider nicht immer der Fall. In einigen Fällen erleben wir ein bewusstes in Kauf nehmen von Verlusten – etwa, wenn es darum geht, Kosten einzusparen oder Mitarbeiter\*innen loszuwerden. Womöglich kommt auch ein zynisch abwertender Diskurs hinzu («Man darf nicht die Frösche fragen, wenn man den Teich austrocknen will»). Wünschenswert ist jedoch ein integrierter Umgang mit Verlusten. Dafür ist es notwendig heraus zu finden, welche Verluste genau drohen. Das ist gar nicht so einfach, denn sie befinden sich unter der Oberfläche des metaphorischen Change-Eisbergs.

Verluste können real oder antizipiert, materiell oder ideell sein (siehe Abbildung 1). Gemeinsam ist den Verlusttypen, dass sie vielen Menschen als peinlich, selbstbezogen oder eigennützig erscheinen. Nicht nur der Verlust an sich geht daher mit unangenehmen Emotionen (Traurigkeit, Enttäuschung, Angst) einher, sondern auch die Bewertung dieses Verlusts als moralisch nicht integer provoziert unangenehme Emotionen, wie Scham («Was denken andere über mich, wenn sie wüssten, dass es mir wichtig ist, Kontrolle zu haben?»).

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? [Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.**

**Abbildung 1**  
**Verluste identifizieren und verstehen**

Art des Verlustes	Antizipiert	Real
Materiell	Befürchtete Reduktion von:	Eingetretene Reduktion von:
	Geld, Zeit, Arbeitsplatz, Ressourcen	
Ideell	Befürchtete Reduktion von:	Eingetretene Reduktion von:
	Kontrolle, Ansehen, Unterstützung, wichtigen Werten, Rechtschaffenheit und Moral, Status, Identität, Kompetenz, Macht und Einfluss, Freiheit und Unabhängigkeit...	

**Abbildung 2**  
**Praxisbeispiel: Verlustängste im Zuge eines unternehmerischen Kulturwandels**

Ein Unternehmen wünscht sich mehr Verantwortungsübernahme durch Führungskräfte, mehr bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie mehr Kooperation innerhalb des mittleren Managements und leitet dazu einen kulturellen Veränderungsprozess ein. Die einstige Euphorie wandelt sich nach einigen Wochen schnell in Ermüdung. Implizit werden Verlustängste der Beteiligten deutlich.

#### Welche Verluste drohen für wen?

Stakeholder	Verlust von...	Kernaussage
Führungsrige, kurz vor dem Ruhestand stehend	Verlust von Anerkennung für ihre Lebensleistung, wenn ein neuer Führungsstil zu spürbar mehr Produktivität und Zufriedenheit führt	«Wenn alles viel besser wird durch den Wandel, müsste ich zugestehen, dass ich die Geschäfte anders besser hätte führen können. Ich würde mich unzureichend fühlen, wenn am Ende meiner Karriere steht, was ich falsch gemacht und nicht was ich geleistet habe.»
Mittleres Management	Verlust von Selbstbild und Ansehen bei den Mitarbeitenden, wenn sie ihren Teams mehr Eigenverantwortung zugestehen	«Ich lasse meine Mitarbeitenden im Stich und bin wie ein Verräter, weil ich nicht für sie da bin.» «Wenn meine Mitarbeitenden das dann alles alleine machen, wer braucht mich dann noch?»
Mitglieder der Steuerungsgruppe aus unteren Hierarchieebenen	Verlust von Zeit (und dadurch zunehmend belastet zu sein)	«Wir haben eh schon so viel zu tun, wenn wir uns jetzt auch noch immer absprechen müssen, dann verlieren wir so viel Zeit und gleichzeitig türmen sich Anfragen immer immer weiter.»
Initiator des Change-Prozesses	Verlust des Sonderstatus als Zukunftsträger, Verlust von Kontrolle über den Prozess	«Einerseits befürworte ich die Veränderungen. Andererseits birgt Erfolg für mich das Risiko, dass ich meinen Sonderstatus als «Zukunftsträger» verliere: Das neue Verhalten ist nicht mehr besonders, sondern Normalität.»