



## Tscheijndsich für Politiker!

Warum mancher Lernstoff gar nicht gern gelernt wird

© FaktorMensch, Utecht et al.

### "Change" für Politiker?

Pflichtfach, eigentlich!

Wird Oswald Spengler möglicherweise doch Recht behalten? – Wo er vom Abendland sprach, ist heute "der Westen" gemeint... und der endet seit jeher links an der Küste von Kamtschatka – und rechts mehr und mehr an der (linksseitigen!) türkischen Grenze.

Spengler, Oswald:  
"Der Untergang des  
Abendlandes. Umriss  
einer Morphologie der  
Weltgeschichte"; Wien,  
1918, 1922

Das muß allerdings nicht sein. Denn wie so oft in der Weltgeschichte ist das Handwerkszeug zur korrekten Bearbeitung der Krise längst vorhanden. Allerdings wird zu befürchten sein, daß wir bei weiterem Durchdenken der Angelegenheit bei einem altgriechischen Stoßseufzer hängen bleiben – daß nämlich alle wahren Philosophen Könige, und alle wahren Könige Philosophen sein sollten...

Die Idee (besser: das Konzept) von Change ist noch älter als die Erkenntnis, mit der man Gymnasiasten quält: *Panta rhei* – alles fließt. Das war Platons Vereinfachung von Heraklit. Schon damals gab es wohl die Notwendigkeit zur Komplexitätsreduzierung. ☺

"Change" hat als Begriff spätestens im vergangenen Jahrzehnt Karriere gemacht. Leider nicht dort, wo er unbedingt Karriere hätte machen müssen. Wobei – allgegenwärtig ist Change ja ohnehin. Kein Leben ohne Change. Kein Tag ohne Change. "Stabilität" ist ein populistischer Fake-Wert – ohne Veränderung keine Stabilität. Immer mehr Unternehmen "wissen" das. Und sie lernen.

An Change also gibt es keinen Mangel. Aber an Change Management... Ja – immer noch auch im Wirtschaftsleben. Aber die Unternehmen lernen. Es geht schließlich um Effizienz, Geld, Überleben von Geschäftsjahr zu Geschäftsjahr. Da ist Hoffnung auf Professionalität. Denn Mißerfolg wird kurzfristig bestraft. Jedenfalls auf den Führungsebenen. Meistens. Immer noch nicht oft genug. Oft auch nach falschen Kriterien... Aber immerhin! Obwohl: Change wird meist zu kurz geplant... Aber darüber will ich jetzt nicht meckern.

Welche Prozesse sind denn noch nachhaltiger zu gestalten, als betriebswirtschaftliche? Richtig – die gesellschaftlichen. Wer ist dafür verantwortlich? Richtig: Wir. Wir müssen bloß die richtigen Regierungen wählen...

Dass wir das nicht tun, hat ebenfalls mit Change-Gesetzmäßigkeiten zu tun. Denn obwohl der böse Jack schon in den 80<sup>ern</sup> des letzten Jahrhunderts sagte "change – or you will be changed", will das kaum einer wahrhaben. Weil die allermeisten Menschen nicht so sehr verliebt sind in Veränderungen.

Welcher Jack ist hier wohl gemeint? – Bitte raten Sie.

Kurz mal erinnert: Change ist unter anderem eine unausweichliche Abfolge von Konsequenzen, deren Prozeß nicht zu stoppen ist, wenn er einmal begonnen hat. Darüber denkt zwar keiner nach – aber tief drinnen wissen das alle. DAS ist der Grund, warum kaum einer das sexy findet – zumindest

Website-Kolumne Dezember 2014, "Change für Politiker"; Seite 1 von 7



## Tscheijndsich für Politiker!

Warum mancher Lernstoff gar nicht gern gelernt wird

© FaktorMensch, Utecht et al.

dann nicht, wenn er selbst betroffen ist. Schließlich ist ein echter Change auch ziemlich verletzend ("narzißtisch kränkend"), denn ganz offensichtlich ist er stärker als die Betroffenen und macht mit ihnen, was er will – meist auch noch, ohne vorher zu fragen... Sehr ärgerlich. Also besser Change verhindern. Also noch besser: weggucken. Oder wegducken. Oder wenigstens so tun, als ob es nicht weh tut.

Wenn man ihn aber nicht stoppen kann, sollte man dann nicht besser Wege finden, ihn ein wenig zu steuern? Und ihn zu beschleunigen, damit das Elend des Leistungsverlusts schnell vorbei geht? Kein Change ohne Leistungsverlust – denn neue Abläufe, neue Schnittstellen, neue Kriterien etc. sind gewöhnungsbedürftig und mithin erstmal leistungsmindernd.

Um aber korrekt Gas zu geben und zu steuern, sollten einem die Gesetzmäßigkeiten von Change bekannt sein. Sonst endet die Geschichte wie bei Goethes Zauberlehrling... Und: Man darf nicht weggucken sondern sollte alle Variablen auf den Schirm bekommen: es braucht zugleich "systemische" Kompetenz.

Große gesellschaftliche Changes der letzten Jahrzehnte, die kein oder schlechtes Change Management UND Weggucken erfuhren, kennen wir alle:

- Veränderung der Alterspyramide
- Anschwellen der Flüchtlings- und der Migrantenströme
- Anschwellen von Kollateral- und Folgekosten der Atomstromproduktion
- Verschwinden der Sowjetmacht
- Entschlüsselung der DNA
- Versanden der Bildungssysteme
- Einführung des Euro
- Aufblühen des Neo-Fundamentalismus (USA, Naher & Mittlerer Osten)
- Vernetzung der Welt
- Big Data
- Ganz aktuell: "Verschwinden" des Mittelstands

...um nur ein paar wesentliche zu nennen.

Zu behaupten, "Die Rente ist sicher", ist eben leichter, als unangenehme Wahrheiten offen zu diskutieren und ein paar Unbequemlichkeiten zur Steuerung zu installieren. Wenn Wegschauen ein Studiengang wäre, wären alle gewählten Verantwortlichen Akademiker, und zwar summa cum laude. Ach ja – natürlich auch deren Wähler.

Eine Handvoll kritischer Systemiker hat ja jeden der oben genannten Vorgänge von Beginn an moniert. Das hätten Geburtsstunden gesellschaftlich verankerten Change Managements sein können. Ging aber nicht. Keine schmerzhaften Erkenntnisse bitte! Und schon gar keine persönlichen Konsequenzen! Das ist das Kreuz mit der Demokratie. Sie macht uns eben auch frei, unsere Ignoranz zu verteidigen. Gegengewichte aber schaffen

"Systemiker" sind Profis, die Forschung und methodische Anwendung in der Analyse und im Beeinflussen größerer Systeme vorantreiben. Sie arbeiten mit tief liegenden Mustern und Wechselwirkungsnetzen, statt mit einfachen Ursache-Wirkungs-Konzepten. Sie entwickeln Methoden, professionell "die Flöhe husten zu hören" und irgendwo planvoll aber unverfänglich einen Sack Reis umfallen zu lassen, um woanders eine nachhaltige Wirkung zu erzeugen...



## Tscheijndsch für Politiker!

Warum mancher Lernstoff gar nicht gern gelernt wird

© FaktorMensch, Utecht et al.

im Parlamentarismus nur starke Führungspersönlichkeiten, die sich unpopuläres Vorgehen trauen. Doch Charismatiker, die solche Visionen mutig durch populistische Jammertäler tragen, sind eine seltene Spezies. Und dann fehlt meistens noch der systemische Change-Werkzeugkasten. Kann ja noch kommen. Sehr große Systeme lernen halt sehr langsam. Falls wir das Glück haben, nicht von den eigenen Kollateralschäden rechts überholt zu werden, kann die Sache also noch gut ausgehen...

So läuft "Change" gesetzmäßig ab:



Faktor Mensch

Wenn's los geht (Sub-Phase 1), sind alle erstmal "erschrocken". Übrigens: Wenn's schleichend los geht, irgendwann auch: Man denke zum Beispiel an die plötzlichen Krokodilstränen und das Hände-über-dem-Kopf-Zusammenschlagen, als die tief gekränkte russische Nation ihre heimtückische Ukraine-Politik begann und sich dann auch noch die Krim holte... Hochmütiger westlicher Triumphalismus ("Das bessere System hat gewonnen"), gepaart mit wirtschaftlicher und militärischer Bündnisausdehnung wäre ja so unkonsultiert und brutal nicht nötig gewesen. Systemiker wußten: Dagegen wird man sich als gekränkter und systemtreuer Russe wehren wollen (Systeme streben nach Gleichgewicht – auch solche, die sich "nur" subjektiv im Ungleichgewicht fühlen). Wo waren all die systemischen Change-Berater in den Regierungskreisen der 90<sup>er</sup> und zu Beginn des neuen Jahrtausends? Warum hat niemand auf so brillante Köpfe wie Peter Scholl-Latour hören wollen? Warum rauchen wir Raucher immer noch? – Weil JEDER gerne wegschaut. Auch der reflektierteste Realist. Das nützt dann jeder Lobby, der nach kurz- und mittelfristigem Erfolg dürstet. (Change-Grundgesetz 1: Kaum ein Mensch liebt Veränderung, wenn sie ihn selbst betrifft. Grundgesetz 2: Was unangenehm ist, wird wegdiskutiert; langfristiges Denken ist nur was für Weicheier [und Wahlverlierer]. Schließlich Nr. 3: Es geht um objektive **und** subjektive Gleichgewichte).

In Sub-Phase 2 schlägt die Stunde der Stammtischpolitiker. Ein wachsender Haufen von Besserwissern redet sich die erlebte Kränkung klein und kann schnell zum Meinungs-Mainstream werden. "Kränkend" ist übrigens



## Tscheijndsich für Politiker!

Warum mancher Lernstoff gar nicht gern gelernt wird

© FaktorMensch, Utecht et al.

Faktor Mensch

auch, von der Realität gezwungen sein, ignorante Standpunkte aufzugeben; siehe u.a. die letzte Generation unserer Rentenpolitiker. Alles nicht so schlimm, wird schon wieder, das konnte doch keiner voraussehen, das geht vorbei, am besten ducken bis es vorüber ist, wird sowieso nicht funktionieren, etc... Im Schwange ist in dieser Phase grandiose Selbstüberschätzung, es besser zu wissen oder gar zu können, als der mächtigere Veränderungsprozeß – eben die Hybris, sich widersetzen zu können.

Sub-Phasen 3 und 4 sind dann echt hart für die Betroffenen. Denn alsbald wird klar, daß sich keiner wirksam widersetzen KANN. Es kommt zu einer erzwungenen Akzeptanz. Schuld gegeben wird der "normativen Kraft des Faktischen", der "Verlotterung der Sitten", der "Dummheit der Massen", den "Lügenmedien", dem "Verlust von guten alten Werten", der "Geldgier" einer Nomenklatura, der "Menschenfeindlichkeit", der "Fortschrittsfeindlichkeit", der sub-optimalen Analyse, den falsch gesetzten Prioritäten, den Vorgängern, und so weiter und so fort... Da merken wir, daß "Akzeptanz" noch lange nichts mit "Respekt" zu tun hat. Man ergibt sich lediglich einer niederträchtigen Übermacht. Das führt zu Depressionen, mitunter gar zu Terrorismus. Und – ganz unten im Kurvenbogen der Grafik wird das bildhaft – hier werden einige Betroffene das sich verändernde System verlassen, herausgeschleudert werden. Die, die bleiben, arrangieren sich...

Das ist die Chance von Sub-Phase 5: Denn Menschen wollen sich in der Regel nicht langweilen. Auch nicht die Depressiven, Gekränkten, Maulenden... Sie suchen nach sinnvoller(!) Betätigung und Führung. ALLE Menschen suchen nach Führung – auch die antiautoritären, die Anarchos, die Provos, die Autonomen dieser Welt. Denn ihren Lebensauftrag können sie ja nur in die Welt bringen, wenn es Führung gibt, die allein durch ihre Existenz nach Insubordination schreit... (Auch dort liegt konstruktives, innovatives Potenzial vergraben. ☺)

Zunächst beginnt man, "sich einzurichten". Das reicht den meisten aber nicht – Gott sei Dank. Also werden die neuen Rahmenbedingungen ausgetestet. Eher selten mit dem Ziel der Destabilisierung des unerwünscht Neuen – sondern in der Hauptsache, um auszuloten, wie das System wieder auf Leistung kommt, wie es sich anfühlt, wenn Vollast gefahren wird. Denn – auch das ist für uns Menschen typisch – wir alle sind gern stolz auf das, was wir schaffen, erschaffen, erreichen. Und da die Umgebung verhältnismäßig neu ist, muß experimentiert werden: Was geht, was geht nicht? Ist die Schnittstelle optimal? Welche Kompetenzen fehlen mir in der neuen Umgebung? Könnte man das auch mal ganz anders denken und tun? Neue Ziele werden gesetzt, es wird nach Effizienz gesucht, neue Verhaltensmuster entwickeln sich, die Kooperationskultur verändert sich.

Plötzlich – bei all der Arbeit hat man das gar nicht richtig gemerkt – befindet man sich wieder oberhalb der grünen Linie, die in der Grafik "Kränkungsgrenze" heißt. Denn sie heißt ja auch "subjektive Selbstkompetenz".



## Tscheijndsch für Politiker!

Warum mancher Lernstoff gar nicht gern gelernt wird

© FaktorMensch, Utecht et al.

Jene also, die Sub-Phase 4 überlebt haben, haben begonnen, die Dinge wieder konstruktiv in die Hand zu nehmen. Beim Experimentieren hatten sie Mißerfolge und Erfolge, haben begonnen, intuitiv zu lernen, während sie ihr operatives Geschäft vorantrieben.

Sub-Phase 6 kommt dann zwangsläufig sehr schnell: Es wird darüber nachgedacht, warum bestimmte Vorgehensweisen denn nun funktionieren – und andere nicht. Es werden Erklärungen gesucht und gefunden. Konzepte und Theorien entstehen (nichts so praktisch, wie eine gute Theorie!). Die Welt wird neu erklärt, neue Regeln und Regelprozesse entstehen aufgrund dieser Theorien. Ordnung und Effizienz nehmen rasant zu. Die Menschen merken: Der Change hat sich gelohnt. Da, wo wir jetzt stehen, könnten wir gar nicht sein, wenn es nicht vor einiger Zeit gekracht hätte...

So kommt es zur Sub-Phase 7: Das System stabilisiert sich auf einem höheren, als dem vorigen Leistungsniveau. – Bis zum nächsten Change...

Und was ist nun "Change Management"?

Das fängt mit guter Führung an. Und gute Führung kommt aus der Zukunft. Gute Führer haben schon mal ein paar Jahre weiter gedacht. Gute Politiker ein paar Jahrzehnte. Es ist hilfreich, die herrschenden Entwicklungslinien in die Zukunft weiter zu denken. Dann weiß man, wo man hinkommen wird. Dann weiß man, was einem dort im Vergleich zu heute fehlen könnte. Dann hat man sofort den evidenten Auftrag, JETZT damit zu beginnen, die passenden Potenziale zu finden und zu entwickeln, sein System auf diese Zukunft einzustellen. – Genau da beginnt Change Management.

Nicht selten wird schnell und leider klar, daß die Vorbereitung auf die wahrscheinliche Zukunft so "soft" nicht funktionieren wird – obwohl es dabei ja in der Hauptsache um die "Soft Facts", die "Soft Skills" geht. Zwar müssen Strukturen und Prozesse, Aufbau- und Ablauforganisation den zukünftigen Anforderungen angepaßt werden – doch ausgefüllt werden diese neuen Hard Facts von menschlicher Kompetenz. Es sind die Menschen eines Systems, die seine Strukturen leben lassen, die um das Organigramm herum eine Arbeitskultur entstehen lassen. Nicht allein die besseren Strukturen bringen ein System voran; die sind bloß der bessere Spielplatz für motivierte Leistungsträger. Und das sind die Menschen.

Wäre es da nicht interessant, all die Geschockten, Ignoranten, Depressiven, Demotivierten, Erschreckten, Verunsicherten in den Phasen 1 bis 4 vorher mal ins Auge zu fassen? Man kennt doch seine Pappenheimer.

Wäre es da nicht interessant, nach Methoden und Wegen zu suchen, diese Phasen (und auch 5-7) in der Zeit zu komprimieren, um die zwangsläufigen Leistungsverluste in den beiden Hauptphasen (Destabilisierung und Konsolidierung) planvoll zu minimieren? Denn ändern läßt sich dieser Ablauf nicht, keine Phase kann übersprungen werden.



## Tscheijndsch für Politiker!

Warum mancher Lernstoff gar nicht gern gelernt wird

© FaktorMensch, Utecht et al.

DAS ist Change Management. Letztlich ist es "nur" die Vorwegnahme der jeweils nächsten Phase, die vorausseilende Kompetenz- und Wissensvermittlung, das Zurverfügungstellen von Werkzeugen und Methoden, die JETZT noch nicht benötigt werden – aber bald. Und es ist auch das Ermüden der Angsthassen, das Beruhigen der Beunruhigten, das Erhellten der gestressten Gehirne (Stress mindert Intelligenz), damit dem System nicht zu viel Kompetenz verloren geht in den Wirren der Phasen 1 bis 4. Denn nur Menschen, die sich im Gleichgewicht fühlen, sind voll belastbar, intelligent, verantwortungsbewußt und hochleistungsfähig.

Wie das en detail geht? Hier bitte nicht. Das hier ist kein Change-Lehrbuch. Hinweis für Beunruhigte: Die Werkzeugkästen des Change Managements sind gut gefüllt. Sorgen Sie dafür, daß sie nicht nur in der Ecke herum stehen...

Zurück zur Politik:

2014 zeigt eine ziemlich miese Bilanz von Rückfällen. Rückfälle in nationale Egoismen. Rückfälle in Barbarei. Rückfälle in überwunden geglaubte Eskalations-Spiralen. Rückfälle in Blockdenken. Rückfälle in operative Dummheit. – Und eine miese Bilanz von Verrat: Verrat der UN-Charta der Menschenrechte. Verrat von eigenen Werten. Verrat von gegebenen Versprechen. – Und jede Menge pausbäckiger Ignoranz: Verleugnung von Eskalations-Wissen. Verleugnung von Empathie zugunsten eigener kurzfristiger Vorteile. Verleugnung von Verantwortung für Auswirkungen eigenen Handelns. ("Verleugnung" ist übrigens in der Psychoanalyse ein so genannter "unreifer" Abwehrmechanismus. ☺)

Wird Herr Spengler mithin Recht behalten? Werden wir weiter an den Symptomen herumdoktern, statt uns endlich systemische Interventionen zu überlegen? – Kleines Beispiel zur Erhellung: Was ertüchtigt den so genannten "Islamischen Staat" (besser wäre: "islamistischer Staat")? Die durch die Irak-Kriege hervorgerufene Destabilisierung der ganzen Region. Das hohe Maß an Unbildung bei zugleich vorhandenem Zugang zu moderner Kommunikationstechnik. In der Folge das Unvermögen, sich in komplexen Rahmenbedingungen zurechtzufinden (gepaart mit technologischer Schein-Kompetenz), was zu populistisch-vereinfachenden Ideologien führt. Das zunehmende globale Gefälle zwischen "arm" und "reich". Die subjektiv empfundene (und faktische!) Perspektivlosigkeit der Sympathisanten und Kombattanten. Die andauernde narzißtische Kränkung des "Nicht-Westens" ... Hab' ich was vergessen?

Change-Profis und Systemiker hätten dazu ein paar Antworten: Kümmere Dich langfristig um die oben aufgeführten Einflußgrößen (lege den Sumpf trocken, anstatt immer wieder Brackwasser abzuschöpfen). Und nimm das, was zwangsläufig kommen wird ernst, schau nicht weg, sondern arbeite mit den grausamen Wahrheiten, face it! Suche und finde Hebel, die nicht bloß eine von vielen Variablen bewegen können. Mach' die Betroffenen kompetent, das zwangsläufig Kommende zu managen.

### "Eskalations-Kompetenz"

ist hier zentral (besser: De-Eskalationskompetenz). – Denn unreflektierte Eskalation ist des Teufels. Erstens, weil sie eine unkontrollierbare Eigendynamik entwickelt (siehe "Blutrache") und zweitens, weil sie auf einem unbewußt wirkenden winner-loser-Modell fußt: Der Eskalierende glaubt fest daran, gewinnen zu können. Auf lange Sicht jedoch verliert er, selbst wenn er obsiegt, da jeder loser ein unaushaltbares Ungleichgewicht erlebt. Dummerweise streben Verlierer aber nicht nur danach, vormalige Gleichgewichte wiederherzustellen. Sie wollen auch den Bonus für erlittene Schmach: Ein neues Ungleichgewicht zu ihren Gunsten nämlich. – So entwickelt sich der unbeherrschbare Teufelskreis...

Übrigens: De-Eskalationskompetenz und Eskalationskompetenz gehen Hand in Hand. Wer das eine nicht kann, kann auch nicht das andere. Warum wird das hier erwähnt? Weil es mitunter – sehr selten – nicht ohne Eskalation geht.



## Tscheijndsch für Politiker!

Warum mancher Lernstoff gar nicht gern gelernt wird

© FaktorMensch, Utecht et al.

Daraus wird erstmal nichts. Große Systeme neigen dazu, sich mit aller Macht – und aller Ignoranz – auf Teufel komm raus selbst zu erhalten. Das ist ebenfalls ein systemisches Grundgesetz. Nur großer Leidensdruck könnte helfen, Parameter zu verschieben. Wollen wir uns das wünschen..?

Kleiner Rückblick auf einige Beispiele von Seite 2:

- Renten und Arbeitsmarkt? – Kleiner Versuch, sich darauf begrenzt vorzubereiten war die Agenda 2010. Zu kleinmütig und ohne jedes Change Management. Außerdem zu spät.
- Zunehmende Migration mit zunehmender Ghettoisierung? – Feiges Vermeiden klarer Perspektiven, lauter halbe Sachen, Delegieren der Verantwortung an die unterbudgetierten Stellen vor Ort. – Kleines aber wunderbares Symptom für verfehlte, verschlimmbessernde Integrationspolitik: Fahrschulfragebögen in Migrantensprachen. Kein Change Management, kein großräumiges Konzept, sondern immer nur Pflasterkleben auf besonders schmerzende Stellen.
- Volkswirtschaftlich grauenhafte Fehlinvestition in Atomstrom? – Lieber die existierende Industrie stützen, statt sich Innovation und Change zuzutrauen. – Sogar der ignoranteste und hinterwäldnerischste Atomkraftgegner hat ja (leider?) vollständig recht behalten.
- Der Fall des Eisernen Vorhangs? – Große operative Freude über das Scheitern der Planwirtschaft ohne Berücksichtigung der nach wie vor vorhandenen Infrastruktur des vormaligen Erzfeindes und ohne Analyse der zwangsläufig sich daraus entwickelnden neuen Kräfte. Keine Berücksichtigung der Befindlichkeiten und Begehrlichkeiten von "Verlierern", obwohl wir das ja schon mal selbst hatten nach dem Ersten Weltkrieg mit dem daraus folgenden "Dritten Reich". Null Change Management.
- Eingriff ins menschliche Genom? – Weg schauen. DAS wäre allerdings auch eine der anspruchsvollsten Change-Aufgaben. Da helfen keine neuen Regularien, Strukturen, ISO-Standards oder Verbote – da hülfe nur eine nagelneue Kultur. Hier aber reklamieren unsere Religionen das Platzrecht. Mithin müßte ein Change VOR dem Change stattfinden...

...die letzten 6 Punkte von Seite 2 sollen hier nicht mehr kommentiert werden. Der Leser weiß mittlerweile ohnehin, wohin dieser Hase läuft.

Wie wäre es mit Zwangsberatung unserer Parlamentarier? Gewählt werden darf nur noch, wer zertifizierte systemische und Change-Kompetenz im Team nachweisen kann? Oder ISO-zertifizierter Philosoph ist? Oder vielleicht auch: Wählen darf nur, wer... Oh je.

Soviel zur Genese von Politikverdrossenheit bei etlichen Systemikern und Change Profis...

Dezember 2014

Website-Kolumne Dezember 2014, "Change für Politiker"; Seite 7 von 7