

# „Wandel findet eigentlich immer statt“

Seit mehr als 30 Jahren beschäftigt sich Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke mit Veränderungsprozessen. Im Gespräch mit der „Wat loppt?“ erklärt sie, mit welchen Emotionen Menschen auf Wandel reagieren und wie zwischen Bewahren, Erneuern und Verbessern erfolgreich vermittelt wird.

**Frau Prof. Rappe-Giesecke, wenn Sie den Veränderungsprozess in einer Organisation begleiten, betrachten Sie das Erleben des Wandels durch die Betroffenen. Wie fühlt sich Wandel für die Betroffenen an?**

Wandel findet eigentlich immer statt. Er ist ein ganz normaler Teil des Arbeitsalltags. Es entstehen dann Gefühle, Affekte, Widerstände, wenn etwas passiert, von dem die Mitarbeiter betroffen sind und von dem sie vorher nicht wussten. In der ersten Phase, wenn im oberen Management etwas geplant wird, entsteht in der Belegschaft Unruhe, Verunsicherung, Sorge. Es gibt Annahmen, was passieren wird, Vorahnungen. Das ist ein ganz normaler Zustand, der sich zum Beispiel dadurch entwickelt, dass ein bestimmtes Projekt aufgesetzt wird – oder externe Berater in einem Unternehmen auftauchen.

**Wie fühlt sich die nächste Phase an?**

Die zweite Phase eines Wandelprozesses setzt ein, wenn veröffentlicht wird, was passieren soll. Dann gucken die Mitarbeiter sofort, was ist das für ein Projekt, welche Auswirkungen hat das möglicherweise auf mich. Und dann gibt es drei Typen von Reaktionen: Wenn es ein Projekt ist, das eine ziemlich große Veränderung für einen Unternehmensbereich und dadurch für eine Person bedeutet, die eher dafür ist, den bestehenden Zustand zu bewahren, weil sie den richtig findet, dann reagiert sie natürlich mit



Gemeinsam mit ihrem Mann, Prof. Dr. Michael Giesecke, entwickelte Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke das Modell der Wandeltriade.

Sorge, Schreck und Ablehnung. Es gibt aber auch Mitarbeiter, die sagen, endlich passiert da etwas, ich finde schon lange, da muss es eine Veränderung geben. Diese Menschen reagieren eher neugierig oder enthusiastisch. Die Dritten denken in Richtung Optimieren, also Bestehendes zu verbessern, ohne etwas grundsätzlich umzustößen. Diese Mitarbeiter

versuchen eher, auf einer sachlich-rationalen Schiene zu argumentieren und reagieren zunächst nicht so emotional, erst wenn ihnen klar wird, dass es um eine radikale Veränderung geht. Es ist ganz normal, dass sich die Belegschaft in diese drei Gruppen aufteilt.

**Ist von vorne herein klar, wer zu welcher Gruppe gehört?**



**Kornelia Rappe-Giesecke** wurde 1954 in Katlenburg am Harz geboren. Nach einem Studium der Pädagogik, Psychologie/Psychoanalyse, Soziologie und Sprach- und Literaturwissenschaft promovierte sie über Gruppen- und Teamsupervision. Sie arbeitete zehn Jahre als Supervisorin und Organisationsberaterin, bis sie 1993 als Professorin für Supervision und Organisationsberatung an die Evangelische Fachhochschule Hannover berufen wurde. 2008 habilitierte sie mit der Arbeit „Triadische Karriereberatung – Programme und Modelle der Beratung von Fach- und Führungskräften“. 2009 erhielt sie eine Auszeichnung für besondere Verdienste für die Entwicklung der Profession Supervision durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision.

Infos zu Arbeit und Veröffentlichungen von Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke: [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de) und [www.triadische-beratung.de](http://www.triadische-beratung.de).

Meine Erfahrung aus Beratung und Forschung ist, dass die Position je nach konkreter Veränderung wechselt. In Bezug auf ein Projekt kann ich für eine radikale Veränderung sein und in Bezug auf ein anderes für Bewahren.

**Ist es für einen Wandelprozess hilfreich, alle drei Gruppen einzubinden?**

Genau, und diesen Gruppen etwas anzubieten. Gerade am Anfang, wenn der Start eines Veränderungsprojekts bekannt gegeben wird, hören die Menschen meistens noch nicht, was wirklich gesagt wird, weil sie mit ihren Emotionen oder Annahmen beschäftigt sind. Deshalb reicht gerade dann eine sachliche Informationspolitik nicht aus. Es sollten Möglichkeiten geschaffen werden, die den Mitarbeitern Raum geben, ihre Befürchtungen oder auch ihre Zustimmung auszudrücken.

**Sie haben erwähnt, dass es unterschiedliche Grundelemente gibt, die einen Wandelprozess bestimmen. Welche sind das?**

Wir haben aus der Untersuchung von Wandelprozessen ein Modell entwickelt, das wir die Wandeltriade nennen. Danach besteht jeder Wandel aus drei Prozessen. Den einen beschreiben wir mit Vernichten oder Erneuern: Etwas Vorhandenes soll nicht mehr da sein und an diese Stelle soll etwas Neues treten. Wir nennen das Innovation. Den zweiten Prozess bezeichnen wir mit Bewahren und Wiederholen. In jedem Wandelprozess gibt es auch Elemente, die bestehen bleiben. Es wird immer etwas bewahrt und eine gute Praxis festgeschrieben. Für den dritten Prozess verwenden wir die Begriffe Vermindern und Vermehren. Etwas Vorhandenes wird verbessert, indem beispielsweise Ressourcen vermindert oder vermehrt werden. So

soll es effizienter, schneller oder qualitativ besser gemacht werden. Optimieren oder Reformieren wird dieser Prozess üblicherweise genannt. Diese drei Prozesse sind immer da. Und die beteiligten Menschen entscheiden sich jeweils für einen der drei, der ihnen im Moment am wichtigsten ist. Dadurch kann bei Veränderungsprozessen ein Problem entstehen.

**Wie kann so ein Konflikt gelöst werden?**

Eine gute Lösung, die wir gefunden haben, ist, nach den Motiven und Werten der Menschen zu fragen. Es hat eine gewisse Rationalität, warum die Mitarbeiter für Bewahren, Erneuern oder Verbessern sind. Wir unterstellen erstmal bei allen gute Absichten und versuchen, diese jeweils zu erkennen. Diese Motive rauszufinden, wert zu schätzen und zu würdigen, dadurch entsteht Kompromissbereitschaft, auch bei Leuten, die ansonsten in Widerstand gegangen wären. Wenn sie gehört worden sind, kann verhandelt und sortiert werden, was wirklich bewahrenswert ist. Das ist das Wandelmodell, mit dem wir arbeiten. Die Botschaft ist: Es gehören alle drei Prozesse dazu, es braucht Repräsentanten dieser Prozesse und keiner ist schlechter als der andere.

**Wie fühlt es sich denn für die Organisation an, wenn das Veränderungsprojekt abgeschlossen ist?**

Der Abschluss eines solchen Projektes muss gefeiert werden. Es sollte etwas Feierliches, Kreatives, Schönes geben, das Freude macht und wodurch gleichzeitig klar wird, das ist jetzt abgeschlossen und das wird jetzt umgesetzt. So entsteht auch eher das Gefühl, wir haben etwas zusammen geschafft und erreicht. Dadurch steigt die Zufriedenheit.

*Interview: Susanne Schmitt*