

Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann, das wusste schon Charles Darwin vor 200 Jahren. Wenn Sie sich dieser Erkenntnis anschließen, so lassen Sie uns doch gleich mit einer direkten Frage einsteigen:

Wie veränderungswillig und wie veränderungsfreudig finden Sie Ihr Unternehmen?

Sie lehnen sich nun entspannt im Sessel zurück und beantworten die Frage mit „alles gut – verändern können wir“, dann überspringen Sie das Kapitel, denn Sie scheinen hier alles richtig zu machen. Halten Sie aber noch einmal kurz inne und seien Sie sich für einen Moment darüber bewusst, dass Sie zu einer äußerst seltenen Spezies von Geschäftsführern, Managern oder Unternehmern gehören.

Unser Berateralltag ist dagegen davon bestimmt, dass wir Menschen treffen, die sich über Veränderungen beschweren, den Wandel als Last empfinden, auf eine inzwischen stattliche Sammlung gescheiterter Veränderungsprojekte zurückblicken und nicht wirklich wissen, was Menschen motiviert, neues auszuprobieren und das auch noch mit Freude. Seit den 1970er Jahren scheitern zwischen 60 und 70 % aller Change-Projekte ([harvardbusinessmanager.de](http://harvardbusinessmanager.de)). Das ist interessant angesichts der Vielzahl von Büchern, die seit dem zum Thema Change Management geschrieben wurden. Das Wort generiert Anfang 2017 alleine bei Google über 180 Mio. Suchergebnisse.

Wir glauben, dass das theoretische Methodenwissen über Change-Management ziemlich ausgereift ist. Es mangelt nicht an Modellen und Erklärungen. Es mangelt stattdessen an Veränderungsfähigkeit im Unternehmen. Es mangelt an Führungskräften und Unternehmern, die diese umsetzen. In den Unternehmen gibt es zu viele Manager, die ein „never change a running system“ zu ihrem

Mantra gemacht und dabei vergessen haben zu schauen, ob das System wirklich noch läuft oder ob sich die Rahmenbedingungen dafür verändert haben. Zu viele Manager haben es sich in der eigenen Komfortzone recht behaglich eingerichtet und scheuen die Veränderung. Warum ändern, wenn es doch gerade so gut läuft? Je stärker sich die Welt wandelt, desto stärker schätzen und bewahren die Menschen das Konstante. Diese urtypisch menschliche Verhaltensweise wird gerne verdrängt.

Es ist an dieser Stelle deutlich zu sagen, gescheiterte Veränderungsprojekte sind keine Bagatelle. Sie vernichten Produktivität (durchschnittlich um 25 %) und steigern die Fluktuation (durchschnittlich um 11 %), vor allem der besten Mitarbeiter (Cap Gemini Consulting 2010). Sie kosten Geld und demotivieren Führungskräfte und auch Mitarbeiter. Vor allem aber prägen sie sich im „Veränderungsgedächtnis“ der Menschen ein. Dieses wird mit jedem gescheiterten Veränderungsprojekt umfangreicher und behindert damit die Erfolgsaussichten künftiger Veränderungen: „Warum sollten wir es dieses Mal schaffen?“

Lassen Sie uns noch einmal kurz die Ausführungen zum Thema Unternehmenskultur des letzten Kapitels aus dem Blickwinkel der Veränderungsfähigkeit betrachten: Familien- oder schon gar Adhocratie-Kulturen erleichtern den Wandel deutlich im Vergleich zu den Hierarchie- oder Marktkulturen. Erstere zeichnen sich durch Flexibilität und letztere durch Regeln, Struktur und Kontrolle aus. Korrosive oder resignative Energien fördern keine Veränderungen, wohl aber den Widerstand gegen diese. Angenehme Trägheit wird es erschweren, die Dringlichkeit des Handelns zu erkennen. Allein die produktive Energie erleichtert die Veränderungen. Diese kurzen Ausführungen verdeutlichen Ihnen, dass eine umfangreiche Kenntnis der eigenen Unternehmenskultur zwingend ist, wenn größere Veränderungsvorhaben zu bewältigen sind. Vor umfangreichen Change Prozessen steht bei uns die Analysephase.

---

## 2.1 Erfolg verhindert Erfolg (im Wandel)

Interessant, dass es vor allem bislang erfolgreiche Unternehmen sind, die sich mit der Bewältigung von Veränderungen schwer tun. Nokia scheiterte am Smartphone auf dem Höhepunkt seines Erfolges. Kodak hat die Digitalfotografie vollkommen verschlafen. Warum? Weil es die Chemiker waren, die Kodak zu einem der erfolgreichsten Unternehmen der Fotobranche gemacht haben. Über die Jahre entwickelte sich der Glaubenssatz, Foto, das ist Chemie. Entsprechend haben die machtvollen Chemiker an der steten Verfeinerung des bisherigen Erfolgsmusters

gearbeitet und neue Technologien ignoriert. Warum aber ist es für Unternehmer und Manager – zumal die guten – so schwer über den Tellerrand zu schauen?

Ein Grund könnte darin liegen, dass erfolgreiche Unternehmen mit der Zeit bestimmte Ideologien wie das Toyota Prinzip (Ohno Taiichi 1993) entwickeln. Diese Doktrinen setzen sich aus bestimmten Vorstellungen zusammen, wie sich das eigene Unternehmen im Wettbewerb behaupten sollte, wie es Organisationsstrukturen gestalten oder Leistungen messen sollte. Diese Ansichten werden dann zur dominierenden Denklogik des Unternehmens. Dabei müssen sie noch nicht einmal explizit ausgesprochen werden, Führungskräfte und Mitarbeiter wissen auch so: „Das ist die Art und Weise wie wir hier die Dinge tun!“ Mit der Zeit werden aus solchen Aussagen Glaubenssätze, die dann nach weiterer Zeit in unumstößlichen Wahrheiten enden, die niemand mehr hinterfragt. Oder noch schlimmer, niemand mehr zu hinterfragen wagt. In der heutigen Zeit des steten Wandels der wirtschaftlichen und geopolitischen Rahmenbedingungen, der sich fortsetzenden Globalisierung und der Digitalisierung ganzer Industriezweige ist diese Denkweise gefährlich.

Dennoch verharren viele Führungskräfte in einer Verweigerungshaltung und Mitarbeiter überbieten sich im innerbetrieblichen Ausredenwettbewerb. Sätze wie „Wir wissen doch was die Kunden möchten.“ oder „Disruption gibt es in unserer Branche nicht – wir kennen die Konkurrenz.“ schallen über die Flure.

Chancen und Risiken betrachten diese Manager stets aus der gewohnten Perspektive. Unternehmer bzw. Geschäftsführer wären gut beraten, hier einen Kontrapunkt zu setzen und gemeinsam mit ihren Führungskräften herauszufinden, welche gedanklichen Heiligen Kühe zu schlachten sind. Es gehört zu den Topaufgaben der Unternehmensführer, die eigenen Prozesse und Strukturen schneller modifizieren zu können, als dass neue oder bestehende Konkurrenten neue Formen des Wettbewerbs schaffen können (Prahalad C.K., 6/2010). Hierzu müssen sie dringlich die sich wandelnde Wettbewerbssituation und deren Auswirkung auf das eigene Unternehmen und seine Ertragslage verstehen und beschreiben können. Sie müssen zudem erkennen, welche Fähigkeiten im Unternehmen fehlen, und diese schnell aufbauen.

---

## 2.2 Schlanke Unternehmen bewegen sich schneller

Jahr für Jahr reichern viele Unternehmen ihr Regelwerk kontinuierlich an. Immer neue Normen und Vorschriften ergänzen die bestehenden. Das Ergebnis? Die Unternehmen werden komplexer, schwerer zu verstehen sowie langsamer

und büßen damit Flexibilität und Dynamik ein. Unternehmensmenschen neigen zum Hamstern. Aus reiner Gewohnheit wird alles gesammelt und mitgeschleppt. Ohne sich darüber Gedanken zu machen, ob das alles noch seinen Sinn hat. Wir plädieren daher dafür, sich auch um das geplante Vergessen innerhalb des Unternehmens zu kümmern. Es ist herauszufinden, welche Verhaltensweisen, Gewohnheiten und Vorstellungen nicht mehr länger funktionieren oder gar schädlich sind. Während des Umbaus einer Organisation ist die Vergessenskurve letztendlich wichtiger als die Lernkurve (Pralhalad C.K. 6/2010).

Vielleicht hören wir einfach auf Kurt Tucholsky: „Die Basis einer gesunden Ordnung ist ein großer Papierkorb.“ Schlankheit führt zu mehr Beweglichkeit und steigert die Wirksamkeit. Einmal im Jahr sollte man sich damit beschäftigen, was man nicht mehr tun sollte – weil es sich überlebt hat, weil man über die Dinge hinausgewachsen ist, weil man sich in eine andere Richtung entwickeln will, weil es andere und bessere Methoden gibt.

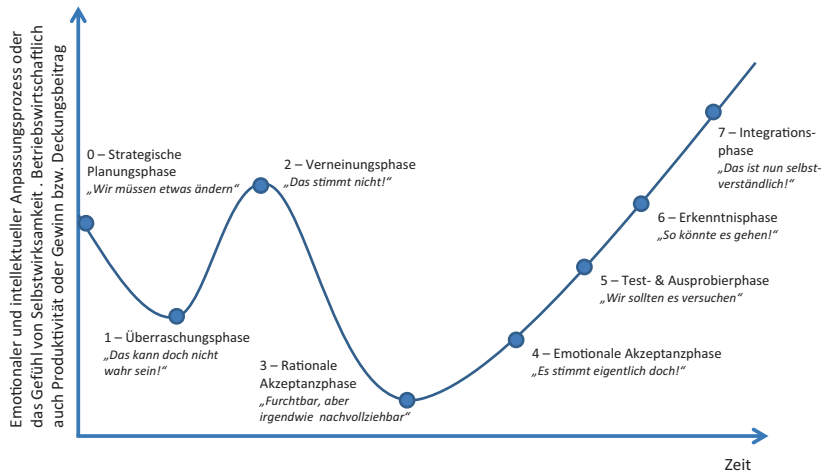
---

### **2.3 Der Mensch – Erfolgsgarant und größtes Hindernis im Change**

Was verbinden Menschen im Unternehmen mit dem Begriff Veränderung? Was überwiegt? Persönliche Chancen oder Ängste und Sorgen? Das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen oder Bedrohungen abzuwenden? Die Sicherung des Arbeitsplatzes oder das Risiko für den Arbeitsplatz? Was treibt die Menschen im Unternehmen um? Der Wille mitreden und mitgestalten zu können oder der Gedanke ausführen zu müssen, was andere beschlossen haben?

Um dieses beantworten zu können, müssen Führungskräfte ihre Mitarbeiter gut kennen. Sie müssen einschätzen können, was Veränderungen für die Menschen bedeuten, bei ihnen auslösen und wie sie damit umgehen.

Das Phasen-Modell (Abb. 2.1) befasst sich mit den emotionalen Reaktionen der Beteiligten bei Change Management Prozessen. Menschen durchlaufen die einzelnen Phasen mit unterschiedlicher Intensität und Dauer (Weber F., 3/2012). Jeder von der Veränderung betroffene Mitarbeiter hat seine eigene Kurve. Entsprechend müssen sie auch individuell angesprochen werden. Die Mitarbeiter durch den Change zu begleiten, ist Führungsaufgabe – mit dem Ziel die Ausschläge nach unten zu verringern und die für den Wandel erforderliche Zeit zu begrenzen. Eine Führungskraft mit hoher Veränderungsfähigkeit weiß, wo jedes Teammitglied im Wandel steht und weiß auch, wie es angesprochen werden muss – mal zunächst emotional, dann erklärend, ermunternd und später bestätigend.



**Abb. 2.1** Phasen-Modell von Richard K. Streich. (Eigene Darstellung)

Wesentlich ist aber, dass jeder eine eigene Kurve hat und sich die unterschiedlichen Kurven zudem im Zeitversatz befinden. Auch das Top-Management durchläuft diese Phasen und muss sich von alten Verhaltensmustern verabschieden. Während die Unternehmensleitung aber bereits auf dem aufsteigenden Ast der Akzeptanz unterwegs ist, befindet sich das Gros der Belegschaft in der Phase, in der der Change erstmalig kommuniziert wird. Darin liegt eine große Gefahr! Nicht selten treten dann die Top-Manager mit einer gewissen Entspanntheit auf und berichten der „geschockten“ Belegschaft voller Enthusiasmus von den anstehenden Veränderungen. Voller Unverständnis über die Lethargie und den Widerstand der Mitarbeiter reagiert der ein oder andere Top-Manager dann schon mal mit sportlichen Kommentaren – sie haben vergessen, wo die Mitarbeiter gerade stehen!

Kann das ein Chef mit 30 oder mehr Mitarbeitern leisten? Nein! Nicht umsonst kennt die Betriebswirtschaft den Begriff der optimalen Leitungsspanne – also die optimale Anzahl der einer Leitungsstelle direkt zugeordneten Mitarbeiter. Die liegt je nach Art der Tätigkeit und Branche zwischen 8 und 14 Personen. Das ist dann auch das Maximum, was eine Führungskraft bewältigen kann und mit dem sie den Wandel begleitende Gespräche führen kann. Gute Führung bedeutet zu wissen, was zu tun ist, damit die eigenen Mitarbeiter erfolgreicher

wirken können. Das bedeutet eine Beschäftigung mit dem Menschen, seinen Werten, Sorgen und Bedürfnissen. Diese zwischenmenschliche Arbeit lässt sich naturgemäß nur mit einer begrenzten Anzahl mit Mitarbeitern bewerkstelligen. Das ist ein Plädoyer für den Aufbau einer gesunden Führungsstruktur mit guten Führungskräften. Das mag zwar die Personalkosten ein wenig steigern, verhindert aber den üblichen Produktivitätsverlust von durchschnittlich 25 % bei schlecht gemanagten Veränderungsprozessen.

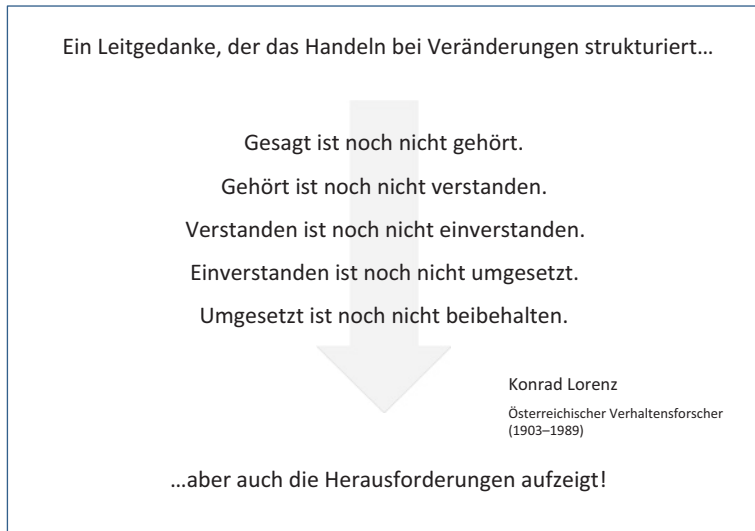
---

## 2.4 Widerstand – wie damit umgehen?

Was aber tun, wenn einige Mitarbeiter einfach nicht die Verneinungsphase verlassen und sich jeder Akzeptanz der Veränderung verweigern? Wenn sie Widerstand zeigen?

Folgt man dem Gedanken von Konrad Lorenz (Abb. 2.2), so sind Menschen erst bereit Neues umzusetzen und dieses beizubehalten, wenn sie die Veränderung verstanden haben und auch mit ihr einverstanden sind. Doch was, wenn sich dieses Einverständnis nicht einstellt? Mitarbeiter werden das dann auf die unterschiedliche Art und Weise artikulieren – passiv oder aktiv und im Reden oder im Verhalten. Vor allem in Hierarchiekulturen wird erwartet, dass das ausgeführt wird, was von oben kommt. Führungskräfte sind entsprechend sozialisiert und dulden keinen Widerstand. Aber auch in diesen Unternehmen wird Widerstand auftreten, nur eben leiser und eher im Verhalten der Menschen (Unruhe, Unaufmerksamkeit oder Krankheit sowie innere Kündigung). Das macht es doppelt schwer, diesen zu entdecken und aufzulösen.

Dabei ist Widerstand bei Veränderungen vollkommen normal (Weber F., 7/2012). Das Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung, nicht das Auftreten. Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft, meistens im emotionalen Bereich (Sorgen, Befürchtungen oder Ängste). Widerstände sind nicht artikuliert Bedürfnisse. Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden! Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck und das mindert wieder die Produktivität. Widerstandsbehandlung (Doppler K., Lauterburg C., 2005) beginnt mit einer zeitnahen und inhaltlich adäquaten Information der Mitarbeiter über alle Facetten der anstehenden Veränderung. Dann sind Führungskräfte gut beraten, den unmittelbaren Druck aus der Situation zu nehmen und in den Dialog mit den entsprechenden Mitarbeitern zu treten – mit dem Widerstand gehen, ihm Raum zu geben. Ergänzend ist es ausgesprochen zielführend, die Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden und gemeinsame Absprachen festzulegen.



**Abb. 2.2** Leitgedanke. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Konrad Lorenz)

## 2.5 Fehler als Inspirationsquelle auf dem Weg zum Erfolg

Im Modell von Streich ist die Test- und Ausprobierphase vom Prinzip des „Trial and Error“ geprägt. Zwangsläufig kommt es hierbei auch zu Fehlern. Ab der Phase 5 geht es um die Umsetzung. Verändern heißt Verstehen! Verstehen ist das Ergebnis eines Lernprozesses. Dieser beinhaltet immer auch Fehler zu machen. Der Begriff Fehlerkultur stammt aus den Sozialwissenschaften und bezeichnet die Art und Weise, wie Unternehmen mit Fehlern, Fehlerrisiken und Fehlerfolgen umgehen.

Für den Erfolg des Change-Projekts ist es nun essenziell, wie mit diesen Fehlern umgegangen wird. Werden sie von der Führungskraft im Wege einer Null-Fehler-Kultur unmittelbar sanktioniert, droht der Wandel zu scheitern. Selbst nach rationaler und emotionaler Akzeptanz und wieder angestiegener Selbstwirksamkeit (die sich ebenfalls in einem Produktivitätsanstieg niederschlägt), ist die Veränderung noch nicht abgeschlossen. Viele Veränderungsprojekte scheitern gerade in dieser Phase. Menschen wollen Fehler vermeiden, indem sie keine Risiken

eingehen – um nicht den Zorn des Chefs auf sich zu ziehen oder einfach nur der lieben Karriere wegen. Dabei führt dieses „Auf Nummer sicher gehen“ zu keinen außerordentlichen Leistungen, sondern endet häufig nur im modrigen Sumpf des Mittelmaßes.

Veränderungsfähigkeit bedeutet auch die Fehlerkultur im Unternehmen neu zu denken. Fehler nicht als Ausdruck von Erfolglosigkeit zu verstehen, sondern als einen sicheren Weg zum kreativen Erfolg. Wir kennen bereits Unternehmen, die ein Top10-Fehler-Ranking erstellen, in denen Mitarbeiter darstellen, woraus sie am meisten gelernt haben. Andere loben gar den „Fehler des Monats“ aus.

Sie finden diese Gedanken befremdlich? Dann lassen Sie sich vom Entdecker des glühelektrischen Effekts Thomas A. Edison inspirieren: Erfolg ist ein Gesetz der Serie und Misserfolge seien lediglich Zwischenergebnisse. Wer weitermacht, kann gar nicht verhindern, dass er irgendwann auch Erfolg haben wird. Unsere größte Schwäche liegt im Aufgeben. Der sichere Weg zum Erfolg ist immer, es doch noch einmal zu versuchen. Auf unser Thema übertragen bedeutet das, dass Veränderungsfähigkeit Fehler erlaubt und einen Prozess, der Minimierung von Fehlerrisiken und Fehlerfolgen kennt. Lassen wir uns doch davon inspirieren, dass unsere Irrtümer keine üblen Feinde sind, sondern wichtige Bausteine zum Erschaffen von etwas Neuem. Unsere Erfahrungen bezeichnen wir dann als Summe unserer Irrtümer.

Transformationsfähigkeit<sup>1</sup> ist eine strategische Kernkompetenz von Unternehmen und kein „nice to have“. Sie wird zu einem entscheidenden Erfolgsparameter mit direktem Einfluss auf Produktivität und Fluktuation. Führungskräften kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Erst wenn sie die Veränderungsfähigkeit glaubhaft vorleben und ihre Erfahrungen teilen, wandelt sich das Unternehmen.

---

<sup>1</sup>Weitere Impulse für mehr Veränderungsfähigkeit finden sich unter: <http://robuste-unternehmen.de>.



Robuste Unternehmen

Krisenfest in Zeiten des Umbruchs

Weber, F.; Berendt, J.

2017, X, 50 S. 14 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18134-5