

Viele Veränderungen misslingen. Das ist kein Wunder. Denn die Gründe, warum alles so bleiben soll, wie es ist, sind vielfältig und im Unternehmensalltag häufig spürbar.

1. Der aktuelle Zustand ist komfortabel

Niemand verändert sich gerne ohne Grund. Solange wir Menschen den aktuellen Zustand nicht als gefährdet ansehen, lassen wir uns nicht auf neues, unsicheres Terrain ein. Oft haben wir die Gefährdung zwar im Kopf schon erkannt (siehe Klimawandel), sind aber emotional noch nicht betroffen (die Unwetterkatastrophen sind weit weg).

2. Die Unternehmenskultur ist ein Gefängnis

Neue, engagierte Top-Manager kommen in ein kriselndes Unternehmen und das meiste bleibt trotzdem, wie es ist. Die Unternehmenskultur, das heißt die ungeschriebenen Gesetze, bestimmt die Veränderungsmöglichkeiten: Was wird belohnt, was wird bestraft und wie erklärt man sich die Welt? Da haben Neue wenig Chancen, gegen die Kultur zu arbeiten – es sei denn, sie zerschlagen alles.

3. Es fehlt an glaubwürdiger Führung

Viele Führungskräfte verlangen von ihren Mitarbeitern Neues, verhalten sich selbst aber wie bisher. Manche haben nur die eigene Karriere und die eigenen Ziele im Kopf und erwarten gleichzeitig, dass sich ihre Mitarbeiter auf für sie unsichere Neuerungen einlassen.

4. Menschen wollen nicht Objekt sein

Die meisten Menschen unseres Kulturkreises wollen ihr Schicksal selbst in der Hand haben, mitentscheiden können und nicht Objekt anonymen Pläne sein. Keiner erwartet Beteiligung bei Themen, die weit weg sind. Aber wenn es um die eigene Arbeit geht, möchte man gefragt und beteiligt werden. Oder man schaltet drei Gänge zurück beziehungsweise leistet Widerstand.

5. Das Loslassen fällt am schwersten

Menschen haben nicht Angst vor Neuem, sondern fürchten sich, von Bekanntem loszulassen. Zum Beispiel wenn eine Restrukturierung ansteht: Wem fällt es leicht, Abschied zu nehmen, ohne Halt dazustehen, die Sicherheit des gewohnten sozialen Umfeldes aufzugeben? Die Agenten der Veränderung reden nur über das Neue, aber keiner hilft beim Loslassen.

6. Die Interessen unterscheiden sich

Viele Change-Botschaften gehen ins Leere. Der Sender (z. B. der Vorstand) möchte Kosten senken, um den Unternehmenswert zu steigern. Die Empfänger (Menschen, die sich deshalb verändern sollen) wollen eine stabile Arbeit, ein sicheres Einkommen und eine spannende Aufgabe. Ein klassischer Fall von Interessenkonflikt.

7. Das Neue ergibt keinen Sinn

Von Managern präsentierte Powerpoints über geplante Veränderungen sprechen von „World Class, Service Champion, Global Leaders, Best in Business“ oder Ähnlichem. Aber niemand erklärt den Betroffenen den Sinn der Veränderung und beschreibt, wie eine attraktive Zukunft aussehen kann. Menschen sollen sich voller Energie verändern. Aber wer engagiert sich gerne für Sinnloses?

8. Ich will nicht weh tun

Harmoniesucht und Abhängigkeiten sind die größten Feinde sinnvoller Veränderungen. Wer will schon gerne anderen und damit auch sich selbst weh tun? Weil er mein Freund ist, kann ich ihn nicht als Führungskraft ablösen, weil ich ihr meinen Job verdanke, muss ich ihr auch weiterhelfen. Weil er den Job vor fünf Jahren so gut gemacht hat, will ich ihn nicht kritisieren. Und damit bleibt vieles so, wie es ist.

9. Alles ist instabil

Die Zeiten, in denen Unternehmen beziehungsweise die öffentliche Verwaltung nach großen Veränderungen wieder in mehrere Jahre stabilen Zustands kamen, sind vorüber. Märkte, Technologien, Werte sind in Bewegung. Zwei negative Reaktionen: hektischer Aktionismus oder abwarten und sich selbst kaum bewegen. Beide Muster verhindern notwendige Entwicklungen.

10. Festhalten an der eigenen Welt

Viele Menschen leben in ihrer eigenen Welt und wollen diese möglichst aufrechterhalten. Drei Beispiele: Lehrer haben nach zwölf Jahren Schule und fünf Jahren Studium keine andere Arbeitswelt erlebt; Top-Manager kommunizieren nur unter ihresgleichen und nicht mit „normalen Arbeitern“; mitteleuropäische Führungskräfte erleben die rasanten Entwicklungen in China und Indien nur in Urlaubshotels.

11. Ängste bestimmen das Verhalten

Ängste sind etwas zutiefst Persönliches und haben im harten Wirtschaftsleben keinen Platz. Dennoch bestimmen sie stark unser Verhalten, wenn es um Veränderungen geht – seien es Existenzängste, den Job zu verlieren, die Angst vor Überforderung (kann ich das?), die Angst vor dem Identitätsverlust (bin ich künftig noch gewollt?) oder die Angst vor dem Verlust der sozialen Umgebung (mögen mich die neuen Kollegen?).

12. Das Tagesgeschäft dominiert alles

Die meisten Manager verbrauchen ihre ganze Energie für das Abarbeiten der täglichen Herausforderungen. Sie lösen Probleme und davon gibt es genug. Für notwendige Reflexion und strategische Zukunftsarbeit bleibt am Ende des Tages keine Zeit.