

# Warum Veränderungen scheitern ... und was man dagegen tun kann

Teil 2



## Das Neue macht keinen Sinn

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

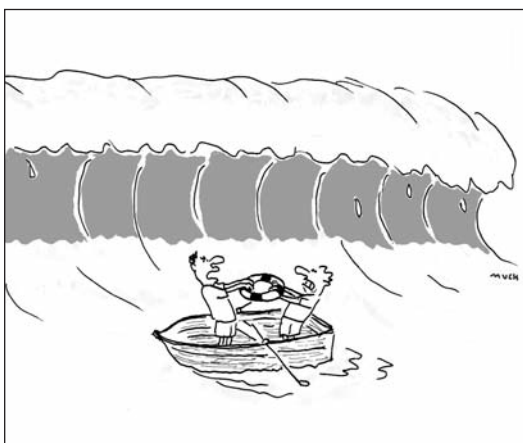
**Tip:** Menschen wollen attraktive Bilder der Zukunft sehen. Visionen, für die es sich lohnt, Energie einzubringen. Malen Sie mit Ihren Schlüsselpersonen diese Bilder, formulieren Sie gemeinsam Stories, an die man glauben kann, und sprechen Sie dabei über versteckte Sehnsüchte. Bleiben Sie aber nicht in der Zukunft stecken, sondern erarbeiten Sie gemeinsam Wege, wie man sie erreicht.



## Das Tagesgeschäft dominiert alles

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

**Tip:** Gönnen Sie sich eine Auszeit aus der Mühle des Tagesgeschäftes und beantworten Sie folgende Fragen: Wie war das Umfeld (Markt, Wettbewerb etc.) und das Unternehmen (Technologie, Menschen, Organisation, Führung etc.) vor fünf oder zehn Jahren? Wie ist es heute und wie könnte es in fünf Jahren aussehen? Schauen Sie mit Ihren Mitarbeitern von außen auf Ihr Unternehmen: Was werden unsere Kunden in fünf Jahren von uns verlangen und wie gut sind wir heute dafür gerüstet?



## Alles ist instabil

Die Zeiten, in denen Unternehmen bzw. 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.

**Tip:** Nehmen Sie sich gemeinsam mit Ihren Führungskräften einige Tage Auszeit und schauen Sie von außen auf Ihr Unternehmen. Was sind die dominanten Umwelteinflüsse, was ist stabil, auf welche Kompetenzen können wir setzen, wo tun sich Entwicklungspfade auf, welche Blockade müssen wir entfernen? Akzeptieren Sie die Unsicherheit und schaffen Sie gemeinsame Landkarten, die ein wirkungsvolles Navigieren in instabilen Zeiten ermöglichen.

Manfred Höfler und Klaus Birkbauer begleiten Unternehmen beim Management von Veränderungsprozessen und bei ganzheitlicher Kultur- und Unternehmensentwicklung.

[manfred.hoefler@ICG.eu.com](mailto:manfred.hoefler@ICG.eu.com)  
[klaus.birkbauer@ICG.eu.com](mailto:klaus.birkbauer@ICG.eu.com)



## Ängste bestimmen das Verhalten

Ängste sind etwas tief 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?).

**Tipp:** Ängste ernst nehmen, sie als Teil der Veränderung sehen und keinesfalls tabuisieren. Gegen Überforderung helfen frühzeitig ange-setzte Trainings oder Coaching. Bei Strukturveränderungen helfen Teamtrainings oder Gruppensupervisionen, die neuen Rollen zu klären und persönlich in guten Kontakt zu kommen. Bei echten Jobängsten hilft nur eines: die schonungslose Wahrheit: Bin ich dabei oder nicht?

## Festhalten an der eigenen Welt

Viele Menschen leben in Ihrer Welt und wollen diese möglichst auf-rechterhalten. Drei Beispiele: Lehrer haben nach 12 Jahren Schule und fünf Jahren Studium keine andere Arbeitswelt erlebt; Top-Mana-ger kommunizieren nur unter ihresgleichen und nicht mit „normalen Arbeitern“; mitteleuropäische Führungskräfte erleben die rasanten Entwicklungen in China und Indien nur in Urlaubshotels. Die Welt außen herum verändert sich, aber man will es nicht wahrhaben.

**Tipp:** Das Motto lautet: Die Fenster öffnen und frische Luft hereinlassen. Vorstände gehören mehrere Tage im Jahr an den Point of Sale. Innenzen-trierte Strukturen (wie das System Schule) brauchen Machtintervention in den Regelwerken (z. B. kein Lehrer ohne anderweitige Berufspraxis). Lokale Manager müssen auf „Wanderschaft“ geschickt werden.

## Ich will nicht weh tun

Harmoniesucht und Abhängigkeiten sind die größten Feinde sinn-voller 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 ihm nicht wehtun. Und damit bleibt vieles so, wie es ist.

**Tipp:** Erfolgreiche Unternehmensentwicklung geschieht nur mit den Schlüsselpersonen gemeinsam. Setzen Sie sich mit den Qualitäten und Potenzialen Ihrer wichtigen Mitspieler auseinander. Sprechen Sie Erwartungen an, gehen Sie in Auseinandersetzung und – auch wenn es manchmal persönlich schmerzt – treffen Sie Entscheidungen im Sinn der Sache.