

Blockaden überwinden



Veränderungen im Unternehmen müssen immer wieder begründet werden, um Widerstand zu brechen, rät **Markus Baumanns**.

Wir ersticken in Arbeit.“ „Unsere Organisation läuft heiß.“ Endlose Abstimmungsschleifen und Meetingmarathons prägen den Alltag in etablierten Unternehmen. Wir stöhnen über Reibungsverluste an Schnittstellen und steigende Komplexität. Überlastung und Überforderung stehen an der Tagesordnung. Die Ursachen dieser angewachsenen Bürokratie, unter der alle leiden, sind vielschichtig. Da sind gewachsene Strukturen. Mit linearer Prozessdenke und alteingessenen Verhaltensweisen versuchen wir verblich, die Digitalisierung von Geschäftsmodellen zu meistern, und haben Modernisierungsstaus erzeugt. Da ist der aus Unsicherheit geborene Reflex, Entscheidungen durch immer neue Prüfaufträge, Benchmarks und Prognosen so lange absichern zu wollen, dass am Ende Paralyse durch Analyse steht.

Die Erscheinungsformen des Alltagsirrsinns sind Anzeichen für die dringende und grundlegende Überholungsbedürftigkeit unserer Art der Zusammenarbeit und Organisation. Es ist kein Zufall, dass sich Unternehmen aller Branchen zurzeit im Zustand der inneren

Transformation befinden. Sie versuchen, sich auf radikale Veränderungen ihrer Märkte einzustellen, probieren sich selbst organisierende Teams aus und bauen Hierarchieebenen ab. Selbst das altgediente Organigramm wird durch Netzwerke ersetzt.

Den Erneuerern schlägt Widerstand entgegen. Dahinter steckt Angst vor Verlust von Einfluss und Status. Verlust des Titels auf der Visitenkarte und der Insignien der Macht wie des Dienstwagens, des namentlich gekennzeichneten Parkplatzes oder der Vorzimmerdame. Es ist paradox: Wir pfeifen aus dem letzten Loch, aber etwas verändern wollen wir auch nicht. Diesen Teil der menschlichen Natur belegen Untersuchungen, wonach die Freude über einen Gewinn beim Menschen um ein Vielfaches schwächer ausgeprägt ist als die Angst vor Verlust. So irrational das auch sein mag.

Wie überwinden wir Widerstand gegen die Transformation? Zum Beispiel, indem wir das Warum der Veränderung gebetsmühlenartig wiederholen; indem wir Verantwortung für die Veränderung vielen und sogar den Gegnern übertragen; indem wir Rollen von Befürwortern und Kritikern verteilen und argumentativ gegeneinander antreten lassen; indem wir neue Mitarbeiter mit gestandenen in Reibung bringen.

Das ist mühsam, aufwendig und zeitintensiv. Aber da hilft kein Heulen und Zähneknirschen: Wir müssen akzeptieren, dass die Überwindung von Veränderungsblockaden zur vordringlichen Führungsaufgabe geworden ist. Die Führungskraft, die darüber jammert, ist fehl am Platz.

Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig an dieser Stelle. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com

”

Die Freude über einen Gewinn

ist um ein Vielfaches schwächer ausgeprägt ist als die Angst vor Verlust.