



Warum scheitern Veränderungen?

EIN KOMMENTAR VON
TORSTEN SCHUMACHER

⚡ Ganze Bibliotheken lassen sich mit mehr oder weniger gehaltvollen Abhandlungen über die Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen füllen. Das sogenannte Change Management steht nach wie vor hoch im Kurs. Und dennoch scheitern etwa drei Viertel der großen Veränderungsvorhaben, die unsere Unternehmen sich auferlegen. Dies gilt für Reorganisations, die Integration gekaufter Unternehmen und die Umsetzung einer neuen strategischen Ausrichtung gleichermaßen.

Warum ist das so? Werfen wir hierfür einen Blick in die Veränderungsbibliothek. Was wir dort finden, sind unzählige handwerkliche Empfehlungen: die Notwendigkeit zur Veränderung verdeutlichen, Unterstützung der Unternehmensleitung sicherstellen, Multiplikatoren finden, Fortschritte kommunizieren und so weiter. Das ist sicher alles richtig und wird auch zumindest in Teilen umgesetzt. Warum aber verfehlen die meisten Veränderungsvorhaben dennoch die in sie gesteckten Erwartungen?

Der wesentliche Grund liegt in der Haltung der Verantwortlichen. Sie ist durchsetzt von der Denkfigur des Mitarbeiters, der eben mehr oder weniger mitarbeitet – mehr jedenfalls nicht – und deswegen für die anstehende Veränderung „ins Boot geholt“ und „mitgenommen“ oder „abgeholt“ werden muss. Wir können diese Floskeln nicht mehr hören. „Ins Boot holen“ meint: „Kommt her, ihr Ahnungslosen. Wir sind die Kapitäne und wissen, wo es langgeht. Nur ein paar Idioten an den Rudern fehlen uns noch.“ Es ist eine Haltung der Arroganz, die von oben auf den Mitarbeiter herabschaut.

Deshalb: Veränderungen gelingen, wenn Sie die Menschen in Ihrer Organisation zu deren Mit-Autoren machen. Sie werden überrascht sein vom Engagement und Ideenreichtum Ihrer Mannschaft. Das hat nichts mit Basisdemokratie zu tun. Aber es wäre ein sehr großer Zufall, wenn eine kleine Gruppe von Grauanzugträgern um die 50 sämtliche Ideen, die das Unternehmen weiterbringen, für sich gepachtet hätte.