

# „Schon wieder was Neues!“

Wie die ökonomische Wunderwaffe Change-Management erfolgreich funktionieren kann.

Nichts trifft heute den Nagel mehr auf den Kopf als Heraklits eininhalbtausendjährige Erkenntnis „Panta rhei“. „Alles fließt“ gilt für Unternehmen mehr denn je. Der Naturforscher Charles Darwin, der die Grundlagen für die moderne Evolutionsbiologie schuf, bilanzierte im 19. Jahrhundert: „Weder die stärkste noch die intelligenteste Spezies überlebt. Sondern jene, die sich am besten dem Wandel anpasst.“ Genau darum geht es auch für Unternehmen.

Produkte, heute noch Renner, sind morgen bereits nur noch mit Nachlass verkäuflich. Profitable Geschäftsmodelle werden kopiert, Trends kommen und gehen. Bestes Beispiel: die Globalisierung. Vor kurzer Zeit noch als Patentrezept zur Mehrung des Wohlstands gefeiert, stößt sie jetzt an ihre Grenzen, laut dem Trendbericht im aktuellen „Manager Magazin“. Für den Exportchampion Deutschland, so der Artikel wei-

## Serie (X)

### »Herausforderungen des Mittelstandes«

ter, würde dies das Ende seines Geschäftsmodells bedeuten. In den Zentralen der großen Industriekonzerne wird der Trend hin zu immer freieren Märkten und globaleren Lieferketten mittlerweile ernsthaft infrage gestellt.



Gastautor  
**Werner Koch**  
ist Geschäftsführer der Mittelstandsberatung Werner Koch & Co. GmbH in Künzelsau. Seit 25 Jahren berät und begleitet er aktiv mittelständische Unternehmen in verschiedenen Branchen. Der Autor von Fachartikeln zu Mittelstandsherausforderungen ist auch für viele Firmen in der Region tätig.  
Foto: Koch

Erfolgreiche Unternehmen passen sich jedoch schon im „Normalzustand“ kontinuierlich an wachsende, sich verändernde Anforderungen an und sehen den Wandel als zentrales Element.

Denn bereits das erste Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts machte deutlich, dass tiefgreifende Veränderungen sich nicht nur in der Wirtschaft sondern auf allen Ebenen der Gesellschaft vollziehen und alte hergebrachte Denkstrukturen nicht mehr funktionieren. Schon Albert Einstein machte deutlich

„Die Probleme dieser Welt lassen sich nicht mit den gleichen Denkmustern lösen, die sie erzeugt haben.“

Das Innovationstempo in der Wirtschaft hat zugelegt, Marktteilnehmer müssen extrem flexibel sein, wenn sie längerfristig überleben wollen. Die Zukunft von Wirtschaftsunternehmen hängt entscheidend davon ab, wie erfolgreich sie Veränderungen umsetzen können.

Seit mehr als fünfzig Jahren gilt Change-Management als anerkannte Managementdisziplin und ist eine der wichtigsten unternehmerischen Kernkompetenzen. Statt, wie so oft, den Begriff Change-Management inflationär für jedes Veränderungsprojekt zu verwenden, sollten nur umfassende Maßnahmen der Veränderungen damit bezeichnet werden. Gerade dann, wenn ein umfassender Wandel die ganze oder zumindest den größten Teil einer komplexen Organisation betrifft.

Je nach Auslöser oder Ausmaß der Veränderung lässt sich unterscheiden zwischen kontinuierlichen Verbesserungen (KVP), als gesteuert ablaufender Prozess, und tief greifenden Veränderungsprojekten, also typischen Situationen, in denen „radikale“ Veränderungen notwendig sind. Trotz Tausender Veröffentlichungen zum Thema und weiteren Zehntausenden Büchern (auf einer bekannten Onlineplattform sind es allein

mehr als 80 000) zeigen die meisten Studien, dass noch immer zwei Drittel aller Change-Projekte in Unternehmen scheitern. Ein Anteil, der seit den 1970er-Jahren ernüchternd konstant blieb. Immerhin darf angenommen werden, dass das theoretische Wissen, angesichts der bergeweise verfügbaren Publikationen, vorhanden ist. Untersuchungen haben allerdings

lehnen die Veränderung ab und manche leisten sogar Widerstand. Wie soll man dem Widerstand gegen Veränderungsmaßnahmen begegnen?

Aus der Hirnforschung wissen wir heute, was Menschen motiviert, was sie antreibt. Noch immer arbeiten die meisten Change-Manager mit Beschwörungen, guten Ratschlägen, Belehrungen und vie-

ter die Haut gehen. Nur dann werden die emotionalen Zentren im Gehirn aktiviert und Botenstoffe ausgeschüttet, die wie Dünger fürs Hirn wirken. Angst und Druck steigern weder Leistungs- noch Veränderungsbereitschaft und wirken nur kurzfristig.

Neurobiologen sehen als eine der wichtigsten Erkenntnisse der Hirnforschung, dass Menschen nur dann ihre Potenziale entfalten, wenn sie sich für etwas begeistern. Dann füllt sich die Gießkanne mit dem Dünger fürs Hirn. Nur durch neue positive Erfahrungen verändern sich innere Einstellungen, Überzeugungen und Haltungen. Dann werden alte eingefahrene Netze im Gehirn überschrieben.

Laut Professor John Kotter, Experte für Veränderungsmanagement an der Harvard Business School, sehen und verstehen Mitarbeiter die rationalen Begründungen, aber sie ändern nichts solange sie nicht emotional gepackt werden. Emotionen bringen Menschen dazu, ihr Handeln zu ändern. Positive Emotionen bringen sie dazu, ihr Verhalten zu ändern und dabei zu lächeln. Denn: „Das Heil der Welt liegt nicht in neuen Maßnahmen, sondern in einer anderen Gesinnung“ wusste bereits Albert Schweitzer.

## Nächste Folge

Wie geht Zukunft?



**Wandel:** Beharrungskräfte sind oft stark. Nur Emotionen bringen Menschen dazu, ihr Handeln zu ändern.  
Foto: © bluedesign - Fotolia.com

auch gezeigt, dass das Wissen der Verantwortlichen dies umzusetzen über die Jahre ausbaufähig geblieben ist. Denn die Beharrungskräfte sind in den Unternehmen oft sehr stark. Veränderungen provozieren Verunsicherung und Ängste bei den Mitarbeitern. Unabhängig von der Hierarchieebene sind die einen begeistert, andere

len wohlsortierten Argumenten in überbordenden Power-Point-Präsentationen. Dazu sagt die Neurobiologie, das funktioniert so nicht, wie ja jeder weiß, der Kinder erzogen oder Schüler unterrichtet hat. Dadurch dass man von außen drückt oder es mit Wissen abfüllt, verändert sich kein Hirn. Der Schlüssel lautet, es muss un-