



Speakers Corner

„Schluss mit dem Veränderungswahn!“

Foto: Gerald Lembke

In meinen Trainings und Coachings begegne ich immer wieder Menschen, die „noch erfolgreicher sein“ und „noch besser werden wollen“. Schneller, höher, weiter – so ihr Leitmotiv. Der Weg dorthin scheint vorprogrammiert: Veränderung wird als das Nonplusultra zur Leistungsoptimierung angesehen, als einzige Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln.

Natürlich: Veränderungen müssen nicht per se falsch sein. Es stimmt schon: Ohne sie gibt es keinen Fortschritt. Kontraproduktiv wird es aber, wenn die Veränderung zum Fetisch wird. Wenn man sie per se für gut und richtig hält, eben weil Veränderung heutzutage ein durchweg positiv besetztes Konzept ist – zumindest im Verständnis vieler Unternehmer, Führungskräfte und Berater. Das führt dazu, dass häufig sehr unreflektiert

und unhinterfragt verändert wird. Und zwar gern auch das, was bisher gut lief.

Auf die Art aber kann das viel gepriesene Changemanagement für ein Unternehmen sogar gefährlich werden. „Die Fehler hatten wir vor der Veränderung ganz gut im Griff, jetzt herrscht das totale Chaos“, sagte einst ein Vorstand zu mir. In dem Unternehmen wurde durch Changemanagement zwar einiges kräftig verändert, jedoch nichts wirklich verbessert. Daran war ich selbst nicht ganz unschuldig. Denn ich gehörte, wie so viele Kollegen, zu den Beratern, die mit dem Vorsatz in die Firmen stürmen, Fehler aufzudecken und auszumerzen und dabei „alles“ zu verändern. Warum auch nicht? Es war ja schließlich der Wunsch der Verantwortlichen, der Auftraggeber, Veränderungsprozesse einzuleiten.

Böswillige Bobachter vermuten, alte Zöpfe würden oft nur deswegen abgeschnitten – also groß angelegte Veränderungen nur deshalb durchgeführt –, um die hohen Beraterhonorare zu legitimieren. Denn wenn das Analyseergebnis einer Beratung darin bestünde, lediglich am Bewährten anzuknüpfen und nur wenig anders zu machen als bisher – wo wären dann die nachprüfbaren Veränderungsmaßnahmen? Eine hohe Honorarforderung wäre auf solch einer mickrigen Grundlage wohl kaum durchsetzbar.

Doch im Ernst: Bei der veränderungszentrierten Vorgehensweise werden einige elementare Wahrheiten übersehen. Und genau das führt letztlich zum Scheitern so vieler Change-Prozesse. Zu diesen Wahrheiten zählt, dass viele Menschen zu den sicherheitsorientierten Bewahrern gehören,

die es am liebsten haben, wenn alles so bleibt wie es ist. Diese Bewahrertypen setzen erstaunliche Blockadepotenziale frei: Wo immer es möglich ist, bauen sie Stolpersteine und Hindernisse auf. Statt wie in Berater- und Managerkreisen üblich, dieses Verhalten zu kritisieren, könnte es sich lohnen, einmal kurz innezuhalten und sich zu fragen, ob die Widerständler manchmal nicht vielleicht sogar recht haben: Ist es denn wirklich immer nötig und sinnvoll, den Menschen Veränderung aufzuzwingen? Und vor allem: Worum geht es eigentlich?

Es geht eben *nicht* um Veränderung. Es geht um Verbesserung. Nur ist Veränderung im Bewusstsein vieler Unternehmer, Manager und Führungskräfte leider schon zum Synonym für Verbesserung geworden. Wenn ich diejenigen, die dem Veränderungsfetischismus mit Hingabe huldigen, frage, ob sie lieber etwas verändern oder verbessern wollen, ernte ich jedenfalls oft erstaunte Blicke: „Natürlich wollen wir uns verbessern!“ Nur: Warum nehmen sich die Entscheidungsträger das dann

nicht auch gleich vor – die Dinge zu verbessern?

Veränderung oder Verbesserung – das ist mehr als ein akademischer Streit um Worte. Wer mit Change-Gedanken an die Dinge herantritt, neigt automatisch dazu, vieles über Bord zu werfen, um Platz für Neues zu schaffen. Das liegt in der Natur der Veränderung. Wer sich hingegen auf die Verbesserung konzentriert, gelangt meist zu ganz anderen Fragestellungen, etwa: Was hat sich bewährt und sollte fortgeführt oder als Ausgangspunkt zur Verbesserung genommen werden? Gibt es etablierte Denk-, Gefühls- und Verhaltensgewohnheiten, die nicht verändert, sondern beibehalten werden sollten? Übrigens: Auch viele Bewahrertypen, die sich der Veränderung verweigern, öffnen sich bei der Aufgabe „Wir wollen uns verbessern“ wieder.

Was also ist zu tun? Der erste Schritt besteht darin, sich von der Überzeugung, in der Veränderung liege der Stein des Weisen, zu verabschieden. Ich nenne das etwas despektierlich: „Fuck off, Change!“ Oder auch: „Good bye, Veränderung – willkommen, Verbesserung!“ Entscheidend ist, unseren Change Fucks auf die Schliche zu kommen. Change Fucks – das sind Einstellungen, Überzeugungen und Verhaltensweisen, die bisher dazu geführt haben, dass sich zwar viel verändert, aber nichts verbessert hat.

Dazu zählt, den Ruf der Veränderungsgurus auf den Leim zu gehen, die uns weismachen wollen, die Veränderung an sich führe automatisch zu einer Weiterentwicklung. Es gibt zu viele Menschen, die uns einreden, es sei dringend notwendig, sich ständig zu verändern. Ein einflussreicher Change Fuck ist, auf solche Einflüsterungen zu hören, statt eigenverantwortlich zu entscheiden, ob eine Veränderung gut tun wird

oder nicht. Klar ist: Wer selbst zu der Überzeugung gelangt, sich verändern zu müssen, soll dies angehen. Aber zugleich sollte sichergestellt sein, dass die Veränderung tatsächlich eine Verbesserung nach sich zieht.

Dazu gehört auch der realistische Blick auf die Lage: Ist sie denn wirklich so desaströs, wie die Veränderungsfürsprecher behaupten? Wenn eine Führungskraft in ihrer Abteilung einen weitreichenden Change-Prozess durchführen möchte, sollte sie sich fragen: „Laufen mir die Mitarbeiter in Scharen weg? Stehen wir vor dem Konkurs?“ Wenn die Antwort mit einem kräftigen „Nein!“ beantwortet werden kann, dann muss es irgendetwas geben, das in dem Team gut läuft und an dem sich anknüpfen lässt und von dem man sich auf keinen Fall verabschieden sollte.

Allerdings: Es geht nicht darum, nun vom einen ins andere Extrem zu verfallen. Es nutzt nichts, Veränderungswahn durch Verbesserungsterror zu ersetzen. Aber einige Hinweise seien erlaubt: Es ist unsinnig, das bewährte Alte über die Veränderungsklippe zu werfen, nur weil es schon einmal angewendet worden ist. Es kann also durchaus sein, dass dem berühmterichtigsten „Das haben wir doch immer schon so gemacht!“ ein beherztes „Und das ist auch gut so!“ folgen sollte. Insbesondere Erfolgsgewohnheiten sollten als Anknüpfungspunkte dienen, Bewährtes in die Zukunft zu verlängern. Gewohnheiten und Rituale von vornherein zu diffamieren, ist kontraproduktiv. Denn Gewohnheiten und eingeschliffene Standards konnten sich deswegen zu dem entwickeln, was sie sind, weil sie sich bewährt haben. Und zum guten Schluss eine einfache Wahrheit: Es kann absolut richtig sein, alles beim Alten zu belassen, wenn es rund läuft.

Ardeschyr Hagmaier

Ardeschyr Hagmaier ...

... ist gelernter Zimmermann und versteht sich als „Handwerker unter den Rednern und Coachs“. Für ihn steht die praktische Umsetzung der Inhalte im Mittelpunkt. Sein aktuelles Buch „Change Fuck! Wenn sich alles verändert und nichts verbessert“ ist 2017 bei BusinessVillage erschienen. Kontakt: www.ardeschyr-hagmaier.com

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen
Monat lang
managerSeminare
für nur 8 EUR



Ihre zusätzlichen Vorteile im Testmonat



Fachbuch-Rabatt

Sparen Sie bereits im Testmonat **50%** beim Kauf von **Büchern** aus der „Leadership kompakt“-Reihe.



Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über 3.000 Archivbeiträgen: Artikel **kostenlos downloaden** und als Handouts einsetzen.



Trainingskonzepte preiswerter

Profitieren Sie von **einsatzfertigen Trainingskonzepten**: Auch als Test-Abonnent erhalten Sie **50 EUR** Rabatt.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen



www.managerseminare.de/testen