



Zu zaghafter Wandel

Weil nicht sein kann was nicht sein darf

April 2021

Der Aufbruch nach der Pandemie und die Digitalisierung fordern von vielen Unternehmen spürbare Veränderungen. Altes muss abgelegt und Neues gewagt werden. Wie bei vielen gut gemeinten Plänen gelingt dies jedoch nicht immer hinreichend. Unentschlossenheit, mangelnder Mut und die bekannten Standardmotive für Widerstände gegen Veränderungen machen als Ursachen für den unzureichenden Change auch vor Führungskräften nicht halt.

Ein reales Fallbeispiel soll nicht nur Zeugnis davon geben, wie Manager die Zukunft eines Unternehmens leichtfertig verspielen können. Es soll auch zeigen, wie das in meinem Buch „Changeprozesse positiv gestalten“ beschriebene **Discounten** dazu führt, wichtige Veränderungen zu unterlassen. Der aus der Transaktionsanalyse stammende Vorgang des Discountens (zu deutsch „Abwerten“) beschreibt das Verhalten des geistigen **Verdrängens von Handlungsbedarf** und -möglichkeit **mit dem Zweck, die eigene Sichtweise der Welt**, den sog. Bezugsrahmen, **zu bestätigen**. Die Menschen nehmen reale Stimuli, Probleme und Alternativen nicht ausreichend wahr und unterschätzen Bedeutung, Veränderbarkeit und Möglichkeiten des persönlichen Beitrags. Hier der Fall:

Ein **traditionsreicher Mittelständler** im Maschinenbau war bereits lange vor der Pandemie **nicht mehr wirtschaftlich**. Die jahrelang angehäuften **Schulden führten** dann **zum Verkauf** an einen Industriekonzern. Dieser ließ aber den bisherigen Eigentümer wegen seiner guten Branchenkontakte als **Geschäftsführer** im Amt. Jedoch wurde ihm die **Sanierung** des Unternehmens unter Hinzunahme externer Berater **zur Auflage gemacht**. Er akzeptierte zwar die Aufgabe, **versuchte jedoch mit allen Mitteln, keine Externen ins Boot zu holen**. Seine Argumentation: *„Eigentlich steht das Unternehmen ja gut da, nur die Pandemie hat uns hart getroffen. Wir müssen ja gar nicht sanieren. Wenn etwas zu ändern wäre, dann nur marginal. Und wenn wir die Prozesse wirklich verbessern müssen, kann es nicht viel anders sein als jetzt. So ist nun mal unsere Branche. Externe verstehen davon ja ohnehin nichts. Falls doch, dann verstehen sie unser Unternehmen nicht. Und auch wenn sie sich gut in unser Unternehmen und die Situation einarbeiten und in unsere Leute hineinversetzen sollten, sind sie bestimmt so teuer, dass wir sie nicht bezahlen können. Darum machen wir das jetzt selber mit Bordmitteln.“* Darauf lehnte der Geschäftsführer zwei externe Beratungsunternehmen „wegen der hohen Tagessätze“ ab. Diese betrugten aber nur ca. 20% der täglichen Verluste, welche aufgrund der schlechten Prozesse bereits lange vor der Pandemie entstanden waren und sich wegen der nicht gestarteten Sanierung durch die gesamte Krise gezogen hatten.

Der **Geschäftsführer wollte gar keine Sanierung, sondern sein Bild der Situation bestätigen**: *„Das Unternehmen ist gut und wir haben auch gut gearbeitet. Wir sind nur durch die dramatischen Veränderungen von außen etwas unter die Räder gekommen. Unser Ansatz passt aber nach wie vor und durch unseren Namen und unsere Kontakte werden wir schon wieder Aufträge an Land ziehen. Da kann man nicht viel anders machen. Externe schon gar nicht, denn eigentlich verstehe nur ich unser Business. Und wenn sich die Pandemie gelegt hat, werden wir durch unsere Reputation auch ohne diese digitalen Systeme wieder profitabel werden.“* Die Konzernmutter sah dies anders. Nachdem **der Geschäftsführer** die Berater hinauskomplimentiert hatte, kam es wie es kommen musste und er **wurde vom Konzern** durch einen Sanierungsgeschäftsführer **ersetzt**.

Solch ein Verhalten mag für Außenstehende wenig einleuchtend sein. Es ist eine **Mischung aus „nicht bemerken“, „nicht wahrhaben wollen“ und Blauäugigkeit**. Seine alte Führungsmannschaft hatte der ehemalige Chef noch eine gewisse Zeit einlullen können. Die jüngeren Manager hatten jedoch schon aufbegehrt, weshalb er auf „interne Sanierung“ gesetzt hatte. Dabei wollte er alles unter Kontrolle behalten und nur kosmetische Änderungen an seinem Lebenswerk zulassen. **Er ließ alles beim Alten, weil nicht sein konnte was nicht sein durfte**. „Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende“ meinte die Konzernmutter, die für ein „Weiter so“ nicht mehr bereit war. **Der Krug geht so lange zum Brunnen, bis er bricht**. Discounten ist menschlich.