



Mut und Konsequenz im Wandel „Tach Herr Doktor, es tut eigentlich gar nicht mehr weh!“

März 2021

In der momentanen Phase der Corona-Pandemie merken viele Unternehmen trotz der Einschränkungen deutlichen Auftrieb. Mehr Aufträge, weniger Kurzarbeit und die Wirtschaftsweisen sagen für Ende des Jahres auch schon wieder das Vorkrisenniveau voraus. So mancher denkt nicht mehr an die Fortsetzung des Wandels sondern lieber an eine schnelle Rückkehr in die vermeintliche Erfolgsspur mit „Weiter wie bisher!“.

Wer kennt die Situation nicht? Man hat fürchterliche Zahnschmerzen und ist froh und dankbar, schneller als erwartet einen Termin beim Zahnarzt ergattert zu haben. Kaum in der Praxis angekommen schwindet die gute Stimmung und fast auch der Schmerz. Spätestens auf dem Behandlungsstuhl würde man am liebsten sagen: „Guten Tag Herr Doktor! Eigentlich brauchen wir gar nichts machen. Die Schmerzen sind von selbst verschwunden. Das war wahrscheinlich nur der Stress. Schönen Tag noch!“

Eine ähnliche Situation beobachten wir derzeit bei etlichen Mittelständlern. Durch aktives Krisenmanagement sind viele einigermaßen gut durch die Krise gekommen. Wo möglich wurde die Zeit auch für Veränderungen genutzt: Allen voran die Digitalisierung (nicht zuletzt aufgrund von Fördermöglichkeiten), aber auch die Ausdünnung des Produktportfolios, die Straffung der Prozesse und die damit einhergehende Anpassung von Organisation, Führung und Unternehmenskultur. Doch bereits beim ersten Lichtstrahl der konjunkturellen Verbesserung wurden an so mancher Stelle die eingeleiteten Veränderungen zum Teil schon wieder in Frage gestellt. Die zunehmende Verbesserung der wirtschaftlichen Situation verstärkt diese Tendenz mehr und mehr. „Digitalisierung ist klar, muss ja sein. Aber dieser sonstige moderne Kram? Agilität? Commitment? Flexible Prozesse? OKR? Das muss doch nicht unbedingt sein. Es geht doch wieder voran!“, so oftmals der Tenor.

Kaum läuft das Geschäft wieder hoch, ist der Wille zur Veränderung des persönlichen Verhaltens schnell verfliegen. Die Zahlen verbessern sich, das Licht am Ende des Tunnels weitet sich. Viele fragen sich, ob die mühsamen Anstrengungen, die ein Wandel erfordert, denn wirklich noch notwendig sind. Der wachsende Erfolg legt den Trugschluss nahe, dass im Wesentlichen doch nur die Krise für die schlechten Ergebnisse verantwortlich war. Die Digitalisierungsmaßnahmen erwecken zudem den Eindruck, dass ohnehin schon genug zur Modernisierung getan wurde, sodass eben viele glauben, die notwendigen Veränderungen in Organisation, Prozessen, Führung und der Unternehmenskultur seien überflüssig. Wie beim Zahnarzt ist dann der „Veränderungsschmerz“ schnell passé und die Hoffnung groß, dass die Digitalisierung schon alles Weitere richten wird.

Dieses Verhalten kann fatal sein. Nicht nur, dass die digitalisierte Welt ohnehin Anpassungen in Führung und Zusammenarbeit verlangt. Die vor der Krise bereits bestehenden Schwächen, die im Boom oft nur nicht deutlich zu sehen sind, verfestigen sich dadurch nicht nur, sie verschlimmern sich in der Regel. Dieses Vorgehen entspricht dem siebten von John Kotters bekannten acht Fehlern beim Unternehmenswandel: zu früh den Sieg erklären. Der achte folgt nahezu automatisch: die Veränderungen nicht in der Unternehmenskultur verankern.

Ein „Weiter wie zuvor!“ bzw. „direktes Anknüpfen an alte Erfolge“ muss daher ein Weckruf sein. Man sollte überprüfen, ob nicht nur die Digitalisierung auf den Weg gebracht wurde. Auch alle anderen Maßnahmen zur Modernisierung und Erneuerung des Unternehmens müssen weiterhin vorangetrieben werden. Das ist nicht nur für die erfolgreiche Bewältigung der aktuellen Veränderungen in der auslaufenden Corona-Krise wichtig. Die Wirtschaftswelt der Post-Corona-Zeit fordert eine kontinuierliche Transformation von Unternehmen, sodass Veränderungen dauerhafte Begleiter werden. Nach der Krise ist vor der Krise.