Warum ständige Veränderung die Energie der Menschen aufzehrt

22.06.2026 18:18:49 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Change

Und was Sie dagegen tun können.

Manche Organisationen sind ständig in Bewegung.

Es gibt immer eine neue Initiative.
Eine neue Struktur.
Eine neue Priorität.
Eine neue Reporting-Linie.
Ein neues Accountability-Modell.
Ein neues Transformationsnarrativ.
Einen neuen Schub in Richtung Reaktionsfähigkeit, Umsetzung, Kundenfokus oder strategische Ausrichtung.

Von aussen kann das energisch wirken. Es kann sogar modern wirken.

Die Organisation erscheint aktiv, anpassungsfähig und ernsthaft veränderungsbereit.

In der gelebten Erfahrung im Inneren zeigt sich jedoch oft eine andere Wahrheit.

Menschen sind müde.
Aufmerksamkeit ist fragmentiert.
Initiativen überlappen sich.
Strukturen verschieben sich schneller, als Sinn entstehen kann.
Manager greifen ständig ein.
Ziele vermehren sich.
Mitarbeitende lernen, Veränderung zu überstehen, statt sie mitzutragen.

Das ist die zentrale Spannung des veränderungsbasierten Musters.

In *Patterns of Mastery* werden veränderungsbasierte Organisationen als Organisationen beschrieben, die in einem dynamischen Kontext operieren, dabei aber weiterhin traditionelle Managementtechniken nutzen. Direkte Interventionen von Führungskräften dominieren. Anreizprogramme, Ziele und Reorganisationen sollen Menschen an sich verändernde Marktanforderungen anpassen. Das Resultat ist oft akzeptabler Erfolg, aber keine grossartigen Resultate, weil die Organisation genau jene Energie verbraucht, die sie für Anpassung bräuchte.

Darum verdient dieses Muster besondere Aufmerksamkeit.

Es wird oft mit Anpassungsfähigkeit verwechselt.

Aber Bewegung ist nicht dasselbe wie Meisterschaft.

Warum veränderungsbasierte Organisationen oft eindrücklich wirken

Veränderungsbasierte Organisationen wirken selten passiv.

Meist sind es grosse, etablierte, skalierungsorientierte Unternehmen unter realem Druck, reagieren zu müssen. Das Manuskript beschreibt sie als typischerweise auf dem Changers-Niveau der Reife, in der Delegationsphase des Wachstums, mit einem exploitationsorientierten Geschäftsmodell und akzeptablen, aber nicht herausragenden Ergebnissen.

Das verleiht ihnen eine gewisse sichtbare Energie.

Sie wirken beschäftigt.
Sie wirken ernsthaft.
Sie wirken strategisch.
Sie wirken oft reaktionsfähiger als langsamere, starrere Wettbewerber.

Und in gewisser Weise sind sie das auch. Sie reagieren.

Aber Reaktion ist nicht dasselbe wie Passung.

Genau darin liegt das verborgene Problem.

Viele veränderungsbasierte Organisationen sind im Umfeld dynamisch, aber in ihrer operativen Logik noch nicht. Sie versuchen, Wandel mit Werkzeugen zu bewältigen, die aus einer

älteren Managementphilosophie stammen. Das Manuskript ist hier klar: Das Umfeld ist dynamisch, die Organisation stützt sich jedoch weiterhin auf traditionelle Command-and-Control-Prozesse und Verfahren.

Diese Fehlpassung verändert alles.

Das Paradox des veränderungsbasierten Musters

Das Paradox ist einfach:

Die Organisation verändert sich ständig, aber die Art, wie sie Veränderung führt, bleibt zu traditionell.

Führungskräfte sehen Bewegung und glauben, Anpassung finde statt.
Manager sehen Restrukturierung und glauben, Fortschritt werde erzielt.
Teams erleben Dringlichkeit und halten Erschöpfung für den Preis von Relevanz.

Das tiefere Muster ist jedoch weniger produktiv.

Das Manuskript beschreibt typische veränderungsbasierte Organisationen als Unternehmen, die laufend interne Ressourcen anpassen, Strukturen umverteilen und direkte Managementinterventionen einsetzen, um mit Wandel Schritt zu halten. Zugleich warnt es, dass diese wiederholten Veränderungen die Energie der Menschen abbauen und Motivation sowie Kreativität mindern.

Genau das ist die Schlüsselerkenntnis.

Ein Unternehmen kann hochaktiv sein und dennoch fehljustiert bleiben.

Es kann voller Veränderung sein und trotzdem Schwierigkeiten haben, wirklich adaptiv zu werden.

Es kann erfolgreich sein und dennoch enorme Fähigkeiten verschwenden – durch die Art, wie Veränderung gemanagt wird.

Wie sich dieses Muster in der Praxis zeigt

Von aussen kann eine veränderungsbasierte Organisation wie ein Unternehmen wirken, das nie stillsteht.

Geschäftseinheiten werden angepasst.
Rollen werden neu gestaltet.
Ressourcen werden verschoben.
Projekte werden gestartet.
Entscheidungen werden in der Struktur neu verortet.
Führungskräfte verlangen Reaktionsfähigkeit.

Im Inneren erleben Menschen oft etwas anderes.

Sie fühlen sich ständig umgesteuert, statt wirklich unterstützt.
Sie erreichen Ziele, übertreffen sie aber selten mit echter innerer Beteiligung.
Sie lernen, Energie zu schützen, statt sie einzubringen.
Sie arbeiten über Verfahren und Anreize, glauben aber nicht voll an die dahinterliegende Logik.

Das Manuskript beschreibt dieses Muster mit grosser Präzision. Menschen in veränderungsbasierten Organisationen verfügen oft nur über durchschnittliches Vertrauen und Wahlmöglichkeit, geringen Fokus der Aufmerksamkeit und ein Mass an Angst, das ihnen das Gefühl gibt, die Herausforderungen überstiegen ihre Fähigkeiten. Dadurch bleiben Geschwindigkeit und Leistung unter den Möglichkeiten der Organisation.

Das ist eine wichtige Unterscheidung.

Das Problem ist nicht, dass Menschen Veränderung verweigern.

Das Problem ist, dass die Organisation immer wieder Formen von Veränderung einsetzt, die fokussierten Beitrag erschweren.

Warum wiederholte Restrukturierung so teuer ist

Restrukturierung kann notwendig sein.

Es gibt Situationen, in denen sich Märkte verschieben, Verantwortlichkeiten neu geordnet werden müssen oder bestehende Strukturen nicht mehr zur Kundenrealität passen.

Teuer wird Restrukturierung dann, wenn sie zur dominanten

Reaktion auf Druck wird.

Dann verwandelt sich Veränderung von Anpassung in Störung.

Menschen investieren Energie in die Neuinterpretation von Rollen.
Beziehungen müssen neu aufgebaut werden.
Vertrauen wird situativer.
Prioritäten verschieben sich, bevor Lernen sich setzen kann.
Aufmerksamkeit zersplittert über überlagernde Anforderungen.

Das Manuskript beschreibt das gut. Veränderungsbasierte Organisationen verändern häufig Strukturen und verteilen Ressourcen um, aber das Ergebnis sind oft schwach motivierte Menschen, die Verfahren befolgen und Ziele erreichen – nicht mehr.

Genau hier zeigt sich die verborgene Steuer ständiger Veränderung.

Sie wird in Energie bezahlt.

Nicht immer sichtbar.
Nicht immer sofort.
Aber stetig.

Und sobald genug organisatorische Energie von Anpassungsaufwand absorbiert wird, bleibt weniger für Kreativität, Lernen, Kundenverständnis und wirksame Leistung.

Der Kultureffekt: äussere Bewegung, innere Verhärtung

Einer der aufschlussreichsten Punkte des Manuskripts ist, dass veränderungsbasierte Organisationen durchaus passable Werte bei Systemen und Führung aufweisen können, gleichzeitig aber eine schwache Kultur haben. In der Leadership Scorecard wird Kultur ausdrücklich als Barriere beschrieben, die Leistung begrenzt. Führung und Systeme sind zu schwach, um eine produktive Kultur aufzubauen, obwohl die Umsetzungskapazität relativ stark ist.

Das ist eine starke Beobachtung.

Viele Organisationen gehen davon aus, dass Kultur irgendwann von selbst nachzieht, wenn man nur Strukturen oft genug

verändert.

In der Praxis passiert oft das Gegenteil.

Je mehr Strukturen bewegt werden, ohne die zugrunde liegende operative Logik zu lösen, desto stärker fallen Menschen in Überlebensmuster zurück. Sie werden vorsichtig. Sie verengen ihren Beitrag. Sie verlassen sich auf informelle Netzwerke. Sie sparen Energie. Sie sagen das Richtige, ziehen sich innerlich aber zurück.

So wirkt die Organisation an der Oberfläche dynamisch.

Darunter verhärtet sich jedoch die Kultur um Verwirrung, Vorsicht und Status-quo-Sicherung.

Darum gehören manche der veränderungsintensivsten Organisationen zugleich zu den am wenigsten wirklich adaptiven.

Warum klassisches Change Management das oft verschärft

Das Manuskript ist in seiner Kritik an konventionellem Change Management deutlich. Es hält fest, dass strukturierte, sequenzielle Veränderungstheorien besser zu stabileren Umfeldern passten und dass viele heute gängige Methoden inzwischen als veraltet gelten. Es zeigt zudem, dass Top-down-Veränderung Mitarbeitende oft als Gefolgschaft behandelt, die auf Linie gebracht werden muss, und dass „Widerstand gegen Veränderung“ häufig fehlinterpretiert wird, wenn das eigentliche Problem in der Art liegt, wie Veränderung geführt wird.

Das ist von grosser Bedeutung.

Denn in vielen veränderungsbasierten Organisationen geht Führung noch immer davon aus, dass die Lösung in mehr Initiative, mehr Dringlichkeit, mehr Ausrichtungsdruck, mehr Anreizen und mehr direkter Steuerung liegt.

Wenn das System Menschen aber bereits Energie entzieht, verschärfen solche Schritte das Problem.

Der Druck steigt.
Der Fokus sinkt.
Menschen schützen sich.
Manager werden direkter.

Und die Organisation verwechselt Compliance mit Fortschritt.

Das ist keine Transformation.

Das ist Bewegung ohne Erholung.

Das eigentliche Thema: Energie ist eine Managementressource

Einer der wichtigsten Sätze im Manuskript wirkt fast beiläufig: Führungskräfte vergessen zu oft, dass die Energie, die die Organisation antreibt, von Menschen kommt – und dass diese Ressource wieder aufgefüllt werden muss.

Genau darin liegt die tiefere Führungslektion.

Veränderung ist nicht nur eine strukturelle Herausforderung.
Sie ist auch eine energetische.

Jede Reorganisation, jedes verschobene Ziel, jede neue Priorität, jede Intervention in die Arbeitsumgebung beansprucht menschliche Aufmerksamkeit, Vertrauen und Fokus. Wenn Führungskräfte das übersehen, glauben sie womöglich, Anpassung zu treiben, während sie in Wahrheit den Treibstoff verbrennen, den Anpassung bräuchte.

Darum werden veränderungsbasierte Organisationen oft gerade dann weniger kreativ, wenn sie Kreativität am dringendsten brauchen.

Die Energie wurde bereits von den Mechaniken der Veränderung selbst verbraucht.

Die Führungsherausforderung: von Interferenz zu Unterstützung

Das Manuskript beschreibt den Führungsstil veränderungsbasierter Organisationen typischerweise als systemisch: hohe Strukturierung, geringe direkte Involvierung mit den Menschen an der Front und eine starke Tendenz, vorzugeben, was zu tun ist, während der Rest der Umsetzung nach unten delegiert wird. Zugleich hält das Manuskript fest, dass dieser Führungsstil schlecht zu den Bedürfnissen von Menschen in

Veränderung passt.

Das ist ein zentraler Punkt.

Veränderungsbasierte Organisationen leiden meist nicht an einem völligen Mangel an Führung.

Sie leiden unter Führung, die stark strukturiert, indirekt über Systeme und Ziele eingreift und den Effekt laufender Veränderung auf die Energie der Menschen unterschätzt.

Das bedeutet: Die Führungsaufgabe besteht nicht einfach darin, Veränderung besser zu kommunizieren.

Sondern darin, Interferenz zu reduzieren.

Systeme zu gestalten, die Fokus unterstützen, statt Verwirrung zu vermehren.
Werkzeuge mit dynamischen Prinzipien auszurichten, statt an traditioneller Kontrolllogik festzuhalten.
Menschen zu helfen, Veränderung zu verstehen, ohne sie durch dauernde Umlenkung zu erschöpfen.
Intelligent zu delegieren, statt reflexhaft zu restrukturieren.

Das ist eine deutlich andere Führungsdisziplin.

Worauf Führungskräfte achten sollten

Führungskräfte in veränderungsbasierten Organisationen sollten auf jene Zeichen achten, dass Bewegung zum Ersatz für Passung geworden ist.

Wo sind Menschen beschäftigt, aber unfokussiert?
Wo greifen Manager mehr ein, als dass sie ermöglichen?
Wo prägen Ziele und Anreize Verhalten stärker als gemeinsames Verstehen?
Wo schwächt sich Kultur unter wiederholter struktureller Anpassung ab?
Wo folgen Menschen Veränderung, ohne sie innerlich mitzutragen?
Wo ist „so machen wir das hier“ gerade in einer Organisation hart geworden, die sich selbst als ständig verändernd versteht?
Wo werden starke Kernfähigkeiten nicht genutzt, weil das Betriebssystem Emergenz, Selbstorganisation, Delegation und Optionen nicht wirklich unterstützt?

Das sind nicht nur operative Symptome.

Es sind Hinweise auf ein Muster.

Und solange dieses Muster nicht erkannt wird, wird mehr Veränderung selten lösen, was Veränderung bereits verschärft hat.

Der Entwicklungsweg: das Betriebssystem an die dynamische Realität anpassen

Eine veränderungsbasierte Organisation verbessert sich nicht dadurch, dass sie Veränderung ganz stoppt.

Ihre Herausforderung ist nicht Bewegung an sich.

Ihre Herausforderung liegt in der operativen Logik unterhalb der Bewegung.

Die Action Agenda des Manuskripts ist hier sehr klar. Um sich in Richtung Meisterschaft zu entwickeln, müssen veränderungsbasierte Organisationen ihr Betriebssystem mit einem dynamischen Kontext ausrichten – durch die richtige Wahl von Systemen, Führung und Kultur; den Führungsstil an die Bedürfnisse von Menschen in Veränderung anpassen; Werkzeuge wählen, die Menschen unterstützen statt kontrollieren; und die nächste Wachstumsphase durch dynamische Operationen und Koordinationsfähigkeiten vorbereiten.

Das ist ein disziplinierter Weg.

Er fordert keine Passivität.
Er romantisiert keine Autonomie.
Er leugnet die Notwendigkeit von Kontrolle nicht.

Er fordert bessere Passung.

Ein dynamischer Kontext verlangt dynamische Prinzipien.
Wenn das Umfeld Emergenz, Selbstorganisation, Delegation und Optionen verlangt, dann muss das Instrumentarium diese Realitäten unterstützen statt sie still zu unterdrücken.

So bewegt sich ein Unternehmen von wiederholter Veränderung zu echter Anpassungsfähigkeit.

Der erste Schritt: den eigenen Organisationszwilling erstellen

Der praktischste erste Schritt ist nicht das nächste Transformationsprogramm.

Sondern den eigenen Organisationszwilling zu erstellen.

Durch eine Strukturierte Reflexion – einen standardisierten Online-Fragebogen von rund 15 Minuten – entsteht eine erste evidenzbasierte Darstellung, wie die Organisation aktuell funktioniert.

Daraus entstehen zwei praktische Perspektiven:

Das Capability Profile, das das breitere Organisationsmuster sichtbar macht: Strategie, Geschäftsmodell, Organisationsform, Managementkontext, Wachstumsphase, operative Fähigkeiten und Wettbewerbsbarrieren.

Die Leadership Scorecard, die zeigt, wie Systeme, Führung, Kultur und Erfolg zusammenspielen – und ob die Organisation Verstehen, Denken, Umsetzung, Engagement und sinnvolle Grenzen unterstützt.

Gemeinsam helfen sie Führungskräften zu erkennen, ob ihre Organisation wirklich adaptiv ist – oder lediglich hochaktiv, während sie die Menschen im Innern erschöpft.

Nicht als Urteil.
Nicht als Ranking.
Nicht als Kritik an Einzelpersonen.

Sondern als Vorbereitung auf ein Geführtes Klarheitsgespräch.

Bessere Veränderung beginnt dort, wo Führung Energie schützt

Das veränderungsbasierte Muster ist nicht deshalb schwach, weil es sich verändert.

Es wird dann schwach, wenn es sich auf eine Weise verändert, die mehr Energie verbraucht, als sie freisetzt.

Genau darin liegt die tiefere Lektion.

Organisationen müssen auf dynamische Umfelder reagieren. Sie müssen sich verschieben, anpassen, neu gestalten und weiterentwickeln. Aber sie können das nicht nachhaltig tun, wenn jeder Veränderungszyklus Fokus reduziert, Motivation schwächt und Kreativität abstumpft.

Darum müssen Führungskräfte genauer hinschauen.

Nicht nur auf Strukturen.
Nicht nur auf Pläne.
Nicht nur auf Umsetzungsmeilensteine.
Sondern auf die menschliche Energie, die Anpassung überhaupt erst möglich macht.

Denn ständige Veränderung ist kein Zeichen von Meisterschaft.

Meisterschaft beginnt dort, wo eine Organisation sich verändern kann, ohne genau jene Menschen zu erschöpfen, von denen sie abhängt.

Über Management Insights

Management Insights wurde von Lukas Michel gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer Organisation besser zu verstehen.
Der Organisationszwilling macht organisatorische Muster für Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

- Version zum Drucken
- Per E-Mail versenden
- Newsletter abonnieren

- Twittern

Keine Kommentare vorhanden.