

Evolve Management - Heute für morgen Initiative entwickeln

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

vor einigen Jahren haben wir uns auf eine Reise begeben. Eine Reise mit festem Ziel und – wie wir lernen durften – mit einem unerwarteten offenen Ausgang. Mit dieser Lektüre möchten wir Sie anregen, ebenfalls heute die Initiative für morgen zu ergreifen, und einladen, unsere Erfahrungen für Ihre Reise zu nutzen. Denn eines ist sicher: Veränderungsbereitschaft ist nicht die Normalität, Menschen bevorzugen die Stabilität und Sicherheit des „Weiter-so“. Nur mit Geduld, Zuversicht und Disziplin können wir nachhaltig Veränderung bewirken.

Die Management-Buzzwords der Gegenwart – Disruption (Clayton M. Christensen), Agilität (Steven L. Goldman), Holocracy (Brian Robertson), New Work (Frithjof Bergmann), transformationale Führung (Bernhard M Bass), Human Organisation (Rensis Likert) – haben zwar einen verführerischen Charme, im rauen Alltag gewinnen jedoch häufig die Bremser und Warner mit ihrer Strategie des „Aussitzens“.

Das alte Denken und Handeln verschwindet nicht durch aufwendig erstellte und meisterhaft vorgetragene PowerPoint-Präsentationen, Entschlossenheit ausstrahlende Vorstands-Videopodcasts oder schwungvolle Editorials in Mitarbeiterzeitungen – Unternehmen müssen gleichzeitig an Strategie, Organisation und Kultur arbeiten, um Hierarchien abzubauen und Denkblockaden zu überwinden.

Weil auch das „Sie“ eine hierarchische Hürde sein kann, schreiben wir das Workbook im „Du“ – und setzen auf dein Verständnis!

Wer sich jedoch diesen Beharrungskräften entgegensetzen will, der muss lernen, Muster zu brechen, der muss den Mut haben, Arbeit neu zu erfinden, der muss bereit sein, sein Unternehmen, seine Geschäftsfelder, sein Geschäftsmodell neu zu denken. Die Kunst, das Spiel zu drehen, ist erlernbar.

Sichere Strategien für unsichere Zeiten versprechen jedoch nur diejenigen, die noch nie solche Strategien in der Praxis umgesetzt haben. Als „moderne Überforderte“ hat die St. Galler Professorin Heike Bruch die Unternehmer bezeichnet, bei denen ambitionierte Umbauprogramme mit einem fehlenden Verständnis der Führungskräfte und Mitarbeiter für den Sinn des Umbaus kollidieren.

Wertschätzung ist der entscheidende Schlüssel für mehr Wertschöpfung. Nachvollziehbare, überzeugende und belastbare Antworten auf „Where to play?“ (Auf welchen Geschäftsfeldern wollen wir uns tummeln?) und „How to win?“ (Wie wollen wir dabei

erfolgreich sein?) sind nur im Team zu finden. Die Kunst, das Spiel zu drehen, ist zunächst die Kunst, die richtigen Fragen an das richtige Team zu stellen. Statt Lösungen vorzugeben, müssen heute die richtigen Fragen gestellt werden.

Uns geht es nicht um Rezepte oder Blaupausen. Wir haben keine „Tu-das-Wegweiser“ oder „Du-musst-Vorschriften“ – wir können dir nur persönliche Erfahrungen liefern und hoffen, dass du diese als Reibungsfläche nutzen kannst. Das Buch enthält daher eher Geschichten für den Nachttisch als Fakten für den Schreibtisch.

Wir liefern nicht das klassische „Management-Handwerkszeug“, über das es schon so viele Bücher gibt. Zeigen möchten wir dir eher einen Kompass, der uns auf dem Weg gehalten hat und der dich vielleicht auf dem rechten Weg hält und dir – unter wechselnden Umgebungen, sich stets verändernden Umständen – verlässliche Orientierung gibt.

Dabei gehen wir auch mal provozierend und karikierend zu Werk. Wir beschreiben keine Rezepte für eine erfolgreiche Umsetzung, sondern identifizieren Zutaten, benennen die Größen, aus denen du dein jeweiliges „Menü“ komponieren kannst. Wenn wir zu scharf argumentieren, dann nur aus einem Grund: Auf dem Weg in die neue Arbeitswelt kann man sich auch sehr leicht die Finger verbrennen.

Wir bieten dir manchmal Irritierendes und Störendes. Weil Disruption kein Objekt des Begehrens ist, sondern mehr oder weniger als lästiger Begleitumstand auf Markt- und Wettbewerbsveränderungen empfunden wird.

Immanuel Kant dachte, dass sich derartige Probleme mit dem Appell an die Pflicht und Vernunft lösen lassen. Wir konnten mit Appellen an die Vernunft die entscheidenden Hindernisse nicht meistern. Auch mit Appellen an die Pflicht konnten wir keine Warner und Bremser für unseren Weg gewinnen.

Wir glauben nicht, dass die wesentlichen Fragen disruptiver Veränderungen mit rationalen Ansätzen zu lösen sind. Entscheidend sind vielmehr unberechenbare, nicht-steuerbare Kräfte, die unmittelbar wirken: Vorstellungsvermögen, Begeisterungsfähigkeit, Faszinationskraft.

Es geht nicht um Informationen, sondern um Bedeutsamkeit, nicht um Analyse, sondern um Interpretation. Deshalb haben wir kein „Lehrbuch“, sondern eher ein Bilder- und Lesebuch geschrieben. Wir wollen ganz bewusst der Emotionalität des Themas Raum und Zeit geben.

Veränderungsprozesse zu managen ist Arbeiten im unauflösbaren Widerspruch. Zu glatt, zu perfekt für den wirklichen unternehmerischen Alltag scheinen dagegen die erfolgversprechenden Modelle. Wer unter Handlungsdruck steht, der braucht mehr als „Theorie und Modelle“ – er braucht die Fähigkeit, auch bei widersprüchlichen Anforderungen handlungsfähig zu bleiben, Entscheidungen auch unter unzulänglichen Bedingungen zu treffen.

Was wir dir bieten können, das sind Fragen, Überlegungen, kulturprägende Haltungen bzw. Verhaltensweisen, die den Umgang mit dem unvermeidbaren Veränderungsprozess erleichtern. Keine rundum befriedigenden Antworten, eher Antworten, die weitere Fragen aufwerfen. Deshalb haben wir uns auch für ein „Workbook“ entschieden, ein Buch, bei dem nach jedem Kapitel Platz eingeräumt ist für deine Gedanken und Antworten auf unsere Fragen, für deine Fragen auf unsere Antworten.

Wir werden dir auch einige Vorstellungen, Fragen und Gedanken aufzeigen, über die du dich ärgern wirst – hoffen wir jedenfalls. Eine hautnahe Schärfe, die gelegentlich die Schmerzgrenze erreicht, ist unsere volle Absicht. Spür- bare Anziehungskraft kann nur entfalten, was bemerkenswert stört.

Wir sind der festen Überzeugung, dass die größten Gefahren für ein Unternehmen nicht aus Markt- oder Umfeldveränderungen resultieren. Nein, die größte Gefahr eines Unternehmens geht vom Gewohnten und vom Gewöhnlichen aus: dem Etablierten, Vertrauten, Bequemen.

Umgekehrt gilt: Die größten Chancen eines Unternehmens liegen im Neuen, im Unerwarteten. Der überraschenden Entwicklung, der disruptiven Veränderung, die Anpassungen von uns erwarten und unsere Anpassungsfähigkeit herausfordern.

Wir wünschen uns, dass dieses Buch es dir erleichtert, dich von gewohnten Denkansätzen zu befreien, Ballast abzuwerfen. Die harte, unbequeme Strategiearbeit beginnt nicht mit der Fertigstellung des überzeugenden erfolgversprechenden neuen Zukunftsbildes, sondern mit dem Abschied vom Alten. Das Schwere und Unangenehme ist die „kreative Zerstörung“, wie es der Nationalökonom Josef Schumpeter nannte, der Abschied von dem, was uns in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat.

Heute für morgen Initiative zu entwickeln ist eine gewaltige und kräfteaubende Aufgabe, die man nur mit Freude und Leidenschaft – mit der unbändigen Lust auf das Neue – meistern kann.

Günter Althaus und Wolfgang Pachali