

# Evolve Management - Heute für morgen Initiative entwickeln

## Lernen, mit Widerständen und Hindernissen konstruktiv und vertrauensbildend umzugehen

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns damit, wie sich das Bessere gegen das Gute durchsetzen kann. Dabei sprechen wir von der Sehnsucht nach Kontinuität und der Lust auf Veränderung. Wir reden über die Tendenz zur Versandung und der Hoffnung, der „Kelch werde an einem vorübergehen“.

Aufbruch – leichter gesagt als getan. Warum? Weil Veränderungen Misstrauen und Ängste erzeugen, weil Menschen abgeholt und mitgenommen werden wollen, weil Hindernisse und Widerstand bei innovativen Vorhaben die Normalität darstellen.

Der Aufbruch bedarf einer breiten und tiefen Zustimmung, doch er bekommt sie in der Regel nicht. Zumindest nicht sofort!

Diese Erkenntnis ist alt, bekannt und einleuchtend. Warum ist die Reaktion auf Aufbruch häufig Unverständnis, Verweigerung, Gleichgültigkeit? Warum verlangt der Aufbruch nach Begründung, die Bewahrung des Bewährten dagegen nicht? Warum lieben wir das Konstante mehr als den Aufbruch?

„Das Bessere ist der Feind des Guten“ schrieb das streitlustige Konversationsgenie Voltaire. Das Wort „Feind“ signalisiert, dass das Gute das Bessere als Bedrohung empfindet und auf Bedrohung natürlich mit Gegenwehr antwortet.

Bedenken ausräumen, Ängste nehmen, Notwendigkeiten aufzeigen – je klarer deine Worte, je entschlossener dein Auftritt, desto leichter wird es deinem Gegenüber fallen, das Neue dem Vertrauten vorzuziehen.

„Wer etwas erneuern will, will Unsichtbares sichtbar machen.“ (Jonathan Swift) Wie aber macht man Unsichtbares sichtbar? Zunächst, indem man akzeptiert, dass das, was man selbst sieht, für die meisten anderen nicht sichtbar ist. Der Erneuerer hat ein klares Bild vor Augen. Er weiß sehr genau, was er erreichen will. Er hat bereits einen Reifeprozess durchlebt, die anderen dagegen nicht!

Der Bremser oder Warner hatte dagegen bislang kein Verlangen nach einer Weiterentwicklung. Das Bewährte gibt ihm Sicherheit und Halt, das Neue macht ihn vorsichtig, unsicher, ängstlich. Zahlen und Fakten helfen hier selten weiter, denn dem Widerstand ist gewöhnlich nicht mit rationalen Argumenten zu begegnen – die Herausforderung liegt auf der emotionalen Ebene!

Aus diesem Grund darf der Erneuerer den Wandel nicht einfach als etwas präsentieren, das „ganz nett“ wäre. Er muss das Neue zu einer

Überlebensfrage machen. Er braucht eine starke Story – überraschend und mutig aufbereitet!

Jeder ist derzeit gefordert, das Gute durch das Bessere zu ersetzen: Die einen nennen es „digitale Transformation“, die anderen „Disruption“. Die einen haben die Aufgabe, ganze Unternehmen in die Zukunft zu führen, die anderen ein Geschäftsfeld. Aber alle stehen vor der gleichen Herausforderung. Wie meistert man die unvermeidbaren Widerstände, wie gewinnt man Warner und Bremser für das Bessere. Wie verhindert man Versandung?

Was aber zeichnet die aus, die es schaffen?

Unternehmen, die es schaffen, fokussieren sich auf die von ihnen gewünschte Zukunft.

Diese Unternehmen verfolgen konsequent und konzentriert die Umsetzung ihrer neuen Unternehmensstrategie. Immer und immer wieder erinnern sie ihre Mitarbeiter an die geplanten Veränderungen und halten damit das „Zukunftsbild“ wach und lebendig. Diese permanente Erinnerung erhöht das Gefühl der Dringlichkeit und Wichtigkeit. Sie schaffen ein fühlbares Gleichgewicht zwischen operativer Arbeit (run the business) und strategischer Arbeit (EVOLVE the business). Sie nutzen das natürliche Spannungsverhältnis, das zwischen diesen beiden Polen entsteht, als Kraftquelle, selbst dann, wenn das Spannungsfeld Konfliktpotenzial beinhaltet. Bildlich gesprochen: Diese Unternehmen sind beidhändig unterwegs. Mit der einen Hand gestalten sie effizient das Tagesgeschäft, mit der anderen Hand nehmen sie die langfristigen Projekte auf.

Ersetzen der Kontrolle durch Fortschrittsmonitoring

Diese Unternehmen widmen den positiven Aspekten in der Zusammenarbeit und den Fortschritten Richtung Ziel den Hauptanteil ihrer Aufmerksamkeit und verstärken diese damit systematisch. Aus der Betonung dessen, was schon funktioniert, lassen sie sichtbare und spürbare Wertschöpfung entstehen. Dieser Effekt wiederum steigert die Motivation und das Engagement – und erhöht die Bereitschaft zur Mitwirkung. Selbstverständlich erleben auch sie im Rahmen des Veränderungs- und Entwicklungsprozesses immer wieder Dinge, die tatsächlich nicht funktionieren bzw. nicht geduldet werden können. Aber statt nach der Vogel-Strauß-Methode zu handeln und den Kopf in den Sand zu stecken, greifen sie die Hindernisse aktiv auf.

Diese Unternehmen arbeiten mit dem, was da ist, aber behalten das Ziel im Auge.

Sie akzeptieren Hindernisse und Rückschläge, wie z.B. mangelnde Zeit, wechselnde Prioritäten, drückendes Tagesgeschäft, fehlende Ressourcen. Sie bewerten diese als etwas völlig Normales. Und behandeln sie entsprechend. In der Regel gehen sie sogar noch einen Schritt weiter: Sie nehmen solche Hemmnisse zum Anlass, sich noch tiefer auf die erwünschte Zukunft zu konzentrieren, und

gestatten sich aus der festen Überzeugung, die Ziele zu erreichen, mehr Zeit auf dem Weg dorthin.

Ängste und Widerstände abbauen, Lust auf etwas Neues erzeugen, mit emotionalen Geschichten rationale Argumente schlagen – keine leichte Aufgabe, aber eine lohnende Herausforderung.

### **Hand aufs Herz**

Wichtiger noch, als die Blockierer zu identifizieren, ist es, die „Veränderer“ zu erkennen. Hat man genügend „Veränderer“ ins Boot geholt, kommt langsam, aber nachhaltig Bewegung in das gesamte Unternehmen.