

# EVOLVE MANAGEMENT

## Unlearning, Rethinking, Newworking

- in Zeiten radikaler Veränderungen -

### Leseprobe I

#### Auszug aus dem „Vorwort zur zweiten Auflage“

Evolve-Management in einer Zeit des unerwarteten und umwälzenden gesellschaftlichen Umbruchs

Liebe Leserinnen und Leser,

„Wir sind heute in einer anderen Welt aufgewacht“, sagte die Außenministerin Annalena Baerbock am 24. Februar 2022. Das Unvorstellbare ist eingetreten – Krieg in Europa. Am 27. Mai 2022 war von Nato-Generalsekretär Jens Stoltenberg zu lesen: „Freiheit ist wichtiger als Freihandel. Der Schutz der Werte ist wichtiger als Profit.“ Offensichtlich geht eine Epoche zu Ende: Ist Wandel durch Handel gescheitert? Sind Deglobalisierung und Abschottung das Gebot der Stunde?

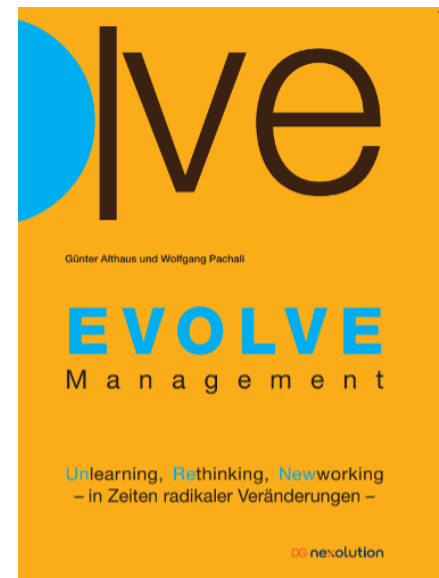
Der Wandel ist radikal. In allen Bereichen: politisch, gesellschaftlich und wirtschaftlich.

Wir agieren heute in einer unübersichtlichen, unberechenbaren Welt. Aber die grundlegenden Bedürfnisse der Menschen haben sich nicht geändert: Sie suchen noch immer nach Sicherheit, Planbarkeit und Vorhersehbarkeit. Jetzt gilt es, wachsam und offen zu bleiben für unerwartete Entwicklungen, maximale Flexibilität für schnelles Handeln sicherzustellen und eine stabile Balance zwischen Bewahren, Zerstören und Erneuern zu gewährleisten.

Wir bevorzugen, was unsere Ansichten bestätigt – jeder lebt im Schutz seiner eigenen Welt. Aber genau die wird derzeit komplett durcheinandergewirbelt. Verdrängen, verharmlosen, dramatisieren, beruhigen, herunterspielen – so versuchen wir zur Tagesordnung zurückzukehren. Wir erhalten „Wahrheit auf Raten“, kleine verdauliche Häppchen, bis die ganze Wahrheit nicht mehr zu verheimlichen ist.

Je unsicherer und unplanbarer die Zeiten sind, desto wichtiger werden Zuversicht und Zutrauen. Klarheit, Ordnung und Zugehörigkeit – die innere Sicherheit, dass wir auch im heftigsten Sturm, im schlimmsten Gewitter handlungsfähig sind.

Je unsicherer die Menschen um uns herum sind, desto mehr sind wir Unternehmerinnen und Unternehmer gefordert „geradeheraus auf den Punkt



zu kommen“ und gelassen zu handeln im Auge des Orkans. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben das Recht, dass wir ihnen gegenüber unverblümt und unverschleiert die notwendigen Erwartungen auf den Tisch legen, dass sie eine Lageeinschätzung ungeschminkt, aber nicht dramatisiert erhalten. Dabei sollten wir stets bedenken: Menschen fürchten den Verlust mehr als sie Gewinn begrüßen!

Wir sind Weltmeister im Schwarzsehen und Schönfärben und in der Abwehr von allem, was nicht in unser aktuelles Weltbild passt. Wir handeln in unseren Augen vernünftig, selbst wenn wir im Urteil der Umstehenden gerade die größte Dummheit begehen. Erbitterter Wettbewerb, blauäugiges Verständnis, naives Vertrauen oder tiefes Misstrauen scheinen dem Akteur im Moment des Handelns das für ihn einzig Richtige zu sein.

Abwägen, ewig nachdenken oder Aussitzen können wir uns vielleicht noch in ruhigen, beständigen Zeiten erlauben. Nicht aber im Sturm der Ereignisse. Jetzt sind Entschlossenheit und Mut gefordert, es ist eine grundlegende Neu-Orientierung notwendig und eine klare Antwort auf die Frage, auf welche Ziele wir uns ausrichten wollen. Jetzt sind wir gefordert, die in der Luft liegende Spannung auszuhalten und die Gleichzeitigkeit von Normalität und abnormen Gefahren konstruktiv zu nutzen.

Welche Bedeutung hat die Empfehlung: „Nimm dein Schicksal in die eigene Hand“? Was bedeutet, „vorausschauend zu handeln“ in einer Zeit maximaler Unplanbarkeit sowie extremer Abhängigkeit von Entscheidungen und Verhaltensweisen anderer?

Gerade jetzt ist Handeln gefordert. Umgeben von der Corona-Pandemie, dem Krieg in Europa, der schnellen Zinswende und der weltweiten Lieferkettenstörungen ist nicht zu handeln keine Option und zu langsames Handeln nicht problemlösend.

Stattdessen sollten wir schnell handeln, aber nicht überhastet. Es geht darum, angesichts der Tatsachen unverzüglich Entscheidungen zu treffen, auf Basis des verfügbaren Wissens – mit Verstand und Gefühl. Gefühle zulassen – denn nur, wenn ich die Geschehnisse an mich heranlasse, fühle ich den dringenden Handlungsbedarf. Schnelle Entscheidungen werden zwar fehlerbehaftet sein, aber auch dann ist Geschwindigkeit entscheidend: nämlich um die Fehler schnellstmöglich zu korrigieren.

In Krisenzeiten ist eine weitere Kompetenz gefordert: die Fähigkeit gute Gespräche zu führen. Jürgen Habermas schrieb einst: „Offenheit, Transparenz, Wahrhaftigkeit und Redlichkeit sind wichtige Kriterien für ein gutes Gespräch.“

Zum guten Gespräch gehört die Gegenrede verbunden mit der Bereitschaft, der Kritik nicht aus dem Weg zu gehen. Gute Kritik lässt uns wachsen und

stärkt uns. Die gute Gegenrede ermöglicht uns, unsere Argumentation zu schärfen und eine überzeugendere Argumentation zu entwickeln. Die Phase des zeitlich unbegrenzten Wohlstandsversprechens ist vorbei. Die Erschütterungen der Gegenwart machen uns auf unsere Verletzlichkeit aufmerksam. Das zarte Pflänzchen nachhaltiger Lebensweise bekommt gerade tüchtig Dünger.