

noch mitnehmen. Immer müssen Sie andere Menschen von dem, was Sie erreichen wollen, überzeugen. Die alten Römer unterschieden zwischen der **potestas**, der Kraft des Amtes, und der **auctoritas**, der Autorität, die auch ohne Amt dazu führt, dass Menschen einer Person folgen wollen. Wenn Sie die Menschen nur Kraft Ihres Amtes in die richtige Richtung treiben, werden die guten Mitarbeiter sehr schnell frustriert sein und gehen und die schlechten so tun, als ob sie sich wandeln, dabei aber eigentlich alles beim Alten lassen. Was können Sie also tun?

Um Menschen zu überzeugen, gibt es drei Möglichkeiten:

- **Durch Geld:** Das wird zum Beispiel im Investmentbanking gern gemacht, wenn Rainmaker von einer Bank nach der anderen abgeworben werden. Auf Dauer ist das aber recht teuer.
- **Durch Gewalt:** Ich nenne dies den „Don-Corleone-Weg“. Don Corleones klassischer Überzeugungspitch gegenüber einem störrischen Filmproduzenten, der einen Vertrag nicht unterschreiben wollte, war: „Eines von beidem ist gleich auf dem Papier: dein Gehirn oder deine Unterschrift!“ Das ist natürlich ethisch sehr bedenklich und führt sicher auch nicht zu dauerhaftem Erfolg.
- Der dritte Weg ist: **durch Kommunikation**. Das ist der naheliegende Weg und auch der einzige, der dauerhaften Erfolg verspricht.

Alle reden und keiner hört zu

Laut einer Studie von Henry Mintzberg kommunizieren Führungskräfte 80 Prozent ihrer Zeit und finden gleichzeitig, dass 80 Prozent von dem, was sie hören, langweilig ist. Wenn wir 80 Prozent mit 80 Prozent multiplizieren, erhalten wir **64 Prozent der Zeit eines Managers, in der langweilig kommuniziert und gleichzeitig nicht zugehört wird**. Da braucht sich niemand zu wundern, dass viele Initiativen ins Stocken geraten oder niemals Fahrt aufnehmen, sodass nur ein Schrank voller PowerPoint-Folien bleibt.

Es kann also passieren, dass die Mitarbeiter Ihnen gar nicht erst zuhören oder Sie nicht verstehen. Daher sind die Mitarbeiter dann auch nicht von dem überzeugt, was Sie vorschlagen.

Storytelling als Instrument

Was immer Sie vorhaben, Sie müssen eine Story erzählen. **Es gibt in der Kommunikation kein Vakuum**. Entweder Sie erzählen eine positive Story zu Ihrem Projekt – oder andere erzählen eine negative Story zu Ihrem Projekt. Besser, Sie erzählen gleich die richtige Story! Denn eine Leadership-Story bringt die Mitarbeiter auf Ihre Seite, anstatt sie zu etwas zu zwingen, was sie eigentlich nicht wollen. Das wusste schon Sunzi: „In all deinen Schlachten zu kämpfen ist nicht die große Leistung. Die größte Leistung besteht darin, den Widerstand des Feindes ohne einen Kampf zu brechen.“

Wann immer Sie die Notwendigkeit des Wandels erkannt haben, müssen Sie diese Erkenntnis auch an Ihre Mitarbeiter weitergeben. Das geht nur über nachhaltige Kommunikation, am besten mit einer guten Story.

1.2 Wie es normalerweise (falsch) läuft

Eine Studie von Horváth & Partners ergab, dass es bei 70 Prozent aller missglückten Strategien nicht an der Strategie, sondern an der Umsetzung hapert und dass dies meist an **fehlerhafter Kommunikation** liegt. Kaplan und Norton fanden wiederum heraus, dass in 80 Prozent aller Organisationen nicht klar ist, was eine neue Strategie bringen soll, was also konkret besser werden soll – und noch schlimmer: Nur weniger als fünf Prozent der Mitarbeiter verstehen überhaupt die Strategie ihrer Organisation! Liegt das daran, dass das Thema auf der Top-Management-Ebene keine Priorität hat? Ganz im Gegenteil!

Eine Studie des MIT zeigt, dass die exzellente Umsetzung von Strategie bei CEOs in Asien, den USA und Europa an vorderster Stelle einer Liste von rund 80 schwierigen Aufgaben steht (vgl. Sull u. a., 2019, S. 74ff.). Wie kann es sein, dass etwas derart Wichtiges offenbar derart wenig verstanden wird? Ein Aspekt ist sicherlich, dass es bei Strategien immer um eine **künf-**

tige Vision geht, die man schwer greifen kann. „Vorhersagen sind schwierig, besonders was die Zukunft angeht“, wusste schon der Chemiker Niels Bohr, und Albert Einstein gab sich mit der Erkenntnis „Ich denke niemals an die Zukunft, sie kommt früh genug“ zufrieden.

Die Zukunft greifbar machen

Nun können Sie die Zukunft des Unternehmens nicht allein gestalten, sondern brauchen dafür Ihre Mitarbeiter. Dabei helfen Ihnen die wenigsten Leute deswegen, weil sie so barmherzig sind. Es muss auch etwas für die anderen „drin sein“, wenn sie Ihre Vision umsetzen sollen, Ihnen also dabei helfen sollen, Ihre Ziele zu erreichen, indem sie diese Ziele am besten zu eigenen Zielen machen.

Schon Machiavelli war klar, dass die Umsetzung von Wandel zu den schwierigsten Unternehmungen überhaupt zählt, da es unserem Gehirn schwerfällt, sich Dinge vorzustellen, die es noch nicht gibt: „Es gibt kein delikateres Unternehmen, kein gefährlicheres, keines, dessen Erfolg zweifelhafter ist, als die Führung beim Wandel zu übernehmen“, so steht es in seiner berühmten Schrift *Der Fürst* (Machiavelli, 2000, S. 31), was auch beweist, dass die Notwendigkeit der Change-Kommunikation bei Weitem kein Phänomen des 21. Jahrhunderts ist. Weiter heißt es dort: „Der Neuerer wird als Gegner alle haben, denen es mit der existierenden Ordnung der Dinge gut

geht, und nur lauwarmer Unterstützung von denen bekommen, die von der neuen Ordnung profitieren könnten. Dieses lauwarmer Gehabe kommt teilweise von der Angst vor den Gegnern, die die alte Ordnung zum eigenen Nutzen ausbeuten und das Gesetz auf ihrer Seite haben, und zum anderen vom Unglauben der Menschheit, die nicht wirklich an Neues glauben kann, bevor sie nicht selbst praktische Erfahrung damit gemacht hat.“

Reflektiert oder unreflektiert?

Der **Umgang mit Wandel** ist dabei alles andere als einfach, sondern vielmehr hochkomplex. Denn Führungskräfte müssen sowohl auf externe als auch auf interne Signale hören:

- **Externe Signale** können aus der Politik, der Gesellschaft, dem Kapitalmarkt oder vonseiten der Kunden kommen.
- **Interne Signale**, die der Aufmerksamkeit bedürfen, kommen aus der Kostenstruktur, der Unternehmenskultur oder von den Mitarbeitern.

Idealerweise reagiert das Unternehmen reflektiert. Wenn es etwas verändert, bringt reflektierte Veränderung **echten Change**, wenn es etwas bewahrt, ist das **Traditionspflege**, was besonders im Mittelstand mit sehr starken Gründerstorys sehr wichtig ist. Oft geschieht es allerdings, dass unreflektiert verändert wird, was dann zum Chaos führt, oder aber unreflektiert be-