



Jedes System braucht kritische Geister

Natürlich braucht jede Organisation, jede Firma, jeder Verein kritische Geister, die sich mit konstruktiver Kritik, neuen Ideen und Änderungsvorschlägen einbringen. Diese Veränderer, diese „Rebellen“ sollten nicht als Störenfriede gebrandmarkt werden, sondern müssen als wichtiges Warnsystem für das Unternehmen verstanden und wertgeschätzt werden.

Trotzdem gilt für alle kritischen Geister und Unternehmensrebell: Wer die Regeln in einer Organisation brechen will, sollte sie kennen!



Anja Förster und Peter Kreutz

Diese zwei Managementberater haben ein paar hilfreiche Tipps zusammengestellt, die hier in einer leicht überarbeiteten Fassung wiedergegeben werden.

Veränderer agieren professionell

Eine Organisation wird von Profis gestaltet. Nicht von Amateuren. Deshalb sollten Veränderer ebenfalls denken, handeln und kommunizieren wie Profis.

Und: Der Ton macht die Musik. Wer inhaltlich einen Punkt machen will, sollte nicht schon mit der Form anecken. Vielmehr geht es darum, sich vorher gut zu

überlegen, wie das eigene Anliegen klug und umsichtig vorzutragen wäre. Wer beispielsweise seine Kritikpunkte als unwiderlegbare Fakten darstellt und keinerlei konstruktive Lösungsvorschläge unterbreitet, darf sich nicht wundern, wenn das als anklagend aufgefasst wird und eine Verteidigungsreaktion erzeugt.

Klüger und professioneller wäre es, offen zu sagen, was man anders und besser machen möchte, warum man das alte Vorgehen, den alten Prozess gegen einen neuen ersetzen möchte. Wer die alten Regeln brechen will, sollte auch in der Lage sein, neue, für andere nachvollziehbare und bessere an ihre Stelle zu setzen. All das in der Form gut durchdacht und inhaltlich gut argumentiert. Es geht also darum, die Veränderung mit dem Hirn voranzubringen und nicht mit dem Vorschlaghammer. Letzteres ist schlichtes Querulantenstück, das zu nichts führt, außer sich selbst ins Abseits zu manövrieren.

Veränderer verstehen den Unterschied zwischen Macht und Status

Jeder Veränderer muss zwei Konzepte unbedingt auseinanderhalten: Macht und Status. Diese Differenzierung ist elementar!

MACHT bedeutet, Kontrolle und Autorität über andere auszuüben, sodass diese sich den Ansichten oder Wünschen des Machtinhabers unterordnen und entsprechend verhalten. Weil ich der Chef bin, macht ihr das so.

STATUS ist das mit einer Position in einer Gruppe verbundene Ansehen. Damit sind Rechte verknüpft, die jemandem in dieser Gruppe zugestanden werden. Vereinfacht ausgedrückt: Einen hohen Platz in der Kompetenz- und Sozialstruktur innezuhaben heißt, respektiert oder sogar bewundert zu werden.

Und hier ist der Satz, den wir gerne den Veränderern, den Rebellen, den Innovatoren, den Weiterentwicklern ins Stammbuch schreiben wollen:

Wer glaubt, wirksam Einfluss nehmen zu können, ohne Respekt und Ansehen zu besitzen, der wird mit seinem Ansinnen scheitern! Respekt und Ansehen kannst du nicht einfordern, sondern du musst es dir verdienen.

Jeder kennt das vermutlich aus eigenem Erleben: Wer sich unrespekt nicht verdient hat, von dem wollen wir uns ganz bestimmt nicht diktieren lassen, wie wir uns besser oder anders zu verhalten haben.

Veränderer erarbeiten sich einen Platz in der Sozialstruktur

Francis Ford Coppola, der amerikanische Regisseur, hat mal gesagt: “The way to come to power is not always to merely challenge the establishment, but first make a place in it and then challenge and double-cross the establishment.”

Dieser Satz ist so wahr und so brilliant: Coppola spricht davon, dem Establishment die Stirn zu bieten, es herauszufordern. ➔

Das funktioniert aber nicht im Hauruck-Verfahren. Coppola schlägt eine andere Strategie vor: Zuerst erarbeitest du dir einen Platz unter den etablierten Machthabern, dann erst forderst du sie heraus! Das heißt für alle klugen Rebellen und Veränderer: Der erste Schritt besteht darin, sich seinen Platz in einer sozialen Gruppe zu erarbeiten.

Plakativ ausgedrückt: Wir schützen den Kopf und sind sogar verärgert, wenn jemand, der sich seinen Platz noch nicht erarbeitet hat, plötzlich aufsteht und die Richtung vorgeben will, in der sich die Dinge bitteschön ändern sollten. Ganz anders sieht es aus, wenn jemand, der sich sein Ansehen bereits erarbeitet hat, aus der Reihe tanzt und das Establishment herausfordert. Dieses Vorgehen wird nicht nur toleriert, sondern hat auch gute Chancen, Anhänger und Sympathisanten zu mobilisieren.

Veränderer suchen sich Verbündete

Es ist ziemlich einfach, eine einzelne Person mit ihren Veränderungsideen zu marginalisieren. Eine ganz andere Sache ist es, wenn es Verbündete gibt. Dann verwandelt sich individuelle in kollektive Autorität. Als Konsequenz: Jeder Veränderer, der eine mutige Idee vorantreiben will, sollte auch mögliche Partner identifizieren, aktivieren und sein Netzwerk pflegen.

Diese Fragen können dir dabei helfen:

- Wer befindet sich bereits auf deiner Linie?
- Wer würde deinem Standpunkt Sympathie entgegenbringen?
- Gibt es bereits Initiativen im Unternehmen, die du für deine Zwecke nutzen kannst?

Erfolgreiche Veränderer sind Netzwerker. Sie verwenden ei-

nen Teil ihrer Zeit darauf, in allen Ecken und Winkeln der Organisation nach Verbündeten jeglicher Couleur zu suchen und den Kontakt zu ihnen auszubauen und zu pflegen.

Wenn du etwas vorantreiben willst, das mit den Konventionen bricht, dann bekommst du Gegenwind. In Unternehmen hast du sofort alle zu Gegnern, die aus dem Status quo ihren Vorteil gezogen haben. Organisationen haben eine immense Stabilitätsneigung. Ihr Beharrungsvermögen ist so groß, dass es sie – wie schon häufiger zu besichtigen – bis in den Untergang treiben kann.

Verschwende keine Zeit mit Gegnern. Verausgabe dich nicht damit, Menschen „ins Boot“ holen zu wollen, die nichts damit anfangen können. Wer darauf setzt, dass auch der letzte Bedenkenträger bereit ist für den Einstieg ins Boot, kann darüber sehr alt und frustriert werden. Anstatt also alle für dich und dein Anliegen gewinnen zu wollen, ist es klüger, nach denjenigen Ausschau zu halten, die sich mit dir und deiner Sache identifizieren.

Investiere deine Zeit klug, um eine „Streitmacht“ von Verbündeten aufzubauen. Nimm dir Zeit, diese Beziehungen zu pflegen. Das ist wichtig, weil deine Verbündeten ebenso wie du Gegenwind erhalten und weil sie deshalb deine kontinuierliche Unterstützung brauchen. Nimm deine Mitstreiter also niemals für selbstverständlich. Deshalb ist die Beziehungspflege so wichtig und die in sie investierte Zeit sinnvoll angelegt.

Kritische Geister sind überlebenswichtig

Wenn du also ein kritischer Geist bist, ein Veränderer, ein Weiterdenker, ein Freigeist, ein Wachrüttler, ein Vorwärtsbrin-

ger oder Andersdenker, dann möchten wir dich ausdrücklich ermuntern und bestärken: Du wirst gebraucht! Weil Menschen wie du Veränderung anstoßen, provozieren, in Gang bringen, konstruktiv irritieren und stören.

Aber nicht um des Irritierens und Störens willen, sondern um der Weiterentwicklung willen. Letztlich um des Überlebens willen. Denn Unternehmen und Gesellschaften, die sich nicht weiterentwickeln, erstarren und sterben früher oder später.

Aber! Ein dickes, fettes Aber: Wer sieht, dass etwas falsch ist, muss dem eine neuere, bessere Lösung entgegensetzen. Und er ist in der Pflicht, das auf eine Weise zu tun, die nicht Ablehnung, sondern Veränderung erzeugt.

Du bist nicht der erste Veränderer auf der Welt. Du musst erst erkennen, was falsch ist, dann verstehen, warum das so ist und wie du es verändern kannst, und dann es tatsächlich verändern.

Fünf Grundsätze

- 1) Veränderer verfügen über Professionalität
- 2) Veränderer verstehen Macht und erlangen Status
- 3) Veränderer erarbeiten sich zuerst einen Platz und erst dann tanzen sie aus der Reihe
- 4) Veränderer suchen sich Verbündete
- 5) Kenne die Regel, die du brichst!

Vgl. Anja Förster & Peter Kreuz, Managementvordenker und Vortragsredner
<https://foerster-kreuz.com>

Überarbeitung:

Armin Poggendorf, Institut für Teamdynamik, Künzell/ Fulda