



© Hemeroskopion - Fotolia.com

# Erfolg von Veränderungen Visionen wirken wie Karotten

Veränderungen gab es schon immer, werden Sie sagen. Ja, aber heute geschehen sie immer häufiger, schneller und unter noch mehr Druck. Da ist es umso wichtiger, die Mitarbeiter entsprechend ins Boot zu holen, um Resignation und unnötige Fluktuation zu verhindern.

Text: Maria Auer

**E**ine Vision ist wie die berühmte Karotte vor der Nase, die der störrische Maulesel braucht, um voranzuschreiten. Es braucht etwas, das Dich zieht. Vision ist ein Bild, das Du Dir ausmalst, ein Idealbild, das Du immer wieder verfeinerst und solange verinnerlichst, bis es scheinbar wirklich ist. In Deinem Innersten siehst Du es bereits. Du spürst es fast körperlich.

Vision ist die Sehnsucht, etwas zu erreichen, das vorerst unmöglich erscheint. Zu schwierig, zu weit weg. Vision wächst in uns und damit wird sie immer realistischer.

Wenn Du etwas erreichen willst, dann zeichne Dir vorerst eine Vision. Stecke all Dein Engagement in das Ausmalen Deiner Vision, um sie möglichst lebendig und realistisch zu erleben. Denn so bist und wirst Du erfolgreich sein. Du bestimmst, was Du aus Deinem Leben (Job, Arbeit, Unternehmen) machst, Du hast es selbst in der Hand.

**Jetzt werden Sie sich fragen: „Und was hat das mit Veränderung zu tun?“**

Alles! Viele Menschen sind „Gewohnheitstiere“. „Es ist, wie es ist“ ist ein Standardsatz, den ich schon oft gehört habe.

So ist es eben nicht. Wir haben alles mitbekommen, was es zum Gestalten braucht. Es liegt an uns, etwas zu verändern. Um Veränderungen zu initiieren und umzusetzen braucht es Vision. Veränderung mit Vision bedeutet Entwicklung und positives Wachstum von sich selbst und der Umwelt.

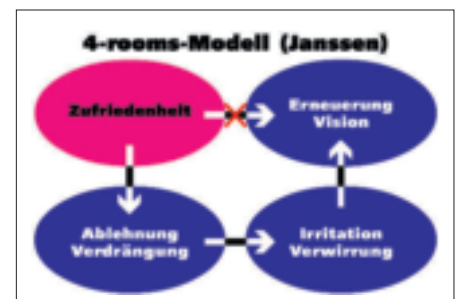
Vom Grundsatz her lebt der Mensch in seinen Mustern, die er sich im Laufe seines Lebens angeeignet hat. Es sind Muster, die ihn Jahre, ja Jahrzehnte lang begleiten. Die der Mensch kennt, die er gewohnt ist und die er vielleicht sogar liebgewonnen hat. Diese sogenannten Lebensmuster legt der Mensch auf sein ganzes Leben um. Egal, ob es sich um private Beziehungen, Familie oder um den Beruf handelt. „Der Mensch richtet es sich“, wie man so schön

sagt. Und dann möchte er, dass es so bleibt, denn es ist ja gemütlich. Nur ist so keine Entwicklung möglich, weder menschliche noch wirtschaftlich.

## Die berühmte Gerüchteküche schadet Unternehmen mehr denn je

Tritt plötzlich und ungewollt Veränderung im Leben oder im Arbeitsumfeld des Menschen ein, wird er aus seinem Gewohnten herausgerissen und die erste Reaktion ist Schock.

Als nächstes setzt sich der Mensch zur Wehr. Er findet Argumente, warum die Veränderung nicht gut ist und das „Alte“ viel besser sei bzw. sieht er keine Notwendigkeit in der Veränderung. Mit seiner Haltung wird er unter Umständen auch versu-



Das 4-rooms-Modell von Claess F. Janssen veranschaulicht am besten, wie Veränderung bei Menschen funktioniert

chen, andere zu beeinflussen, die das vielleicht nicht so sehen. Und schon hat man die berühmte „Gerüchteküche“ im Haus. Jeder weiß was dazu und alle haben eine Meinung zum Thema.

Und dabei haben Sie nichts anderes gemacht als vielleicht bekannt gegeben, dass umstrukturiert werden muss, denn es müssen Einsparungen gemacht werden, weil die Aktionäre höhere Renditen verlangen. Sie kündigen auch noch an, dass, wenn diese nicht erreicht werden, Schlimmeres passieren könnte, wie zum Beispiel Personalabbau.

Sie glauben, diese Erklärung müsste genügen, um die Mitarbeiter zu motivieren, mit Ihnen an einem Strang zu ziehen.

### Drohungen machen handlungsunfähig

Weit gefehlt. Sie haben damit Widerstand erzeugt. Denn die sprichwörtliche „Rute, die Sie ins Fenster gestellt haben“, erzeugt Unsicherheit und Angst. Angst war noch nie ein guter Motivator, Angst lähmt. Denken Sie nur an das „Kaninchen vor der Schlange“.

Ihr einziges Ziel, das Sie bekanntgegeben haben, war mehr Rendite für die Aktionäre. Ein verständlicher Wunsch, aber können Sie damit den berühmten „Hund hinter dem Ofen“ hervorholen? Wohl kaum.

Sie müssen eine Vision haben, wie Ihr Unternehmen am Ende der Umstrukturierung dasteht. Ein ganz genaues Bild, ein aktives Bild! Das Sie gezielt ansteuern können. Und dieses Bild müssen Sie den Mitarbeitern ausmalen können, am besten wäre es, dieses Bild gemeinsam zu malen. Aber wenn das nicht geht, müssen Sie ihre ganze Kraft in die Kommunikation dieses Bildes legen und es muss sehr attraktiv sein – wie die Karotte!

Und dabei geht es nicht nur um Erträge, sondern um die Vision, wie das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern nach außen und nach innen wirkt. Wie es dasteht, wie es agiert, wie es gesehen wird. Da geht es um Kultur, Ansehen und soziale Kompetenz und nicht um Fakten und Zahlen. Schließlich und endlich sind Sie ja nicht Dagobert Duck, dessen Vision es ist, im Geld zu baden.

Umsätze und Erträge sind ein Teilergebnis, dass sich aus dem Erreichen der Vision ergibt. Die Vision ist das Höhere.

Selbst dann, wenn Sie die Vision gut gezeichnet haben, müssen Sie noch immer mit Widerständen rechnen, denn, wie bereits gesagt, der Mensch geht nicht gerne

aus seiner gewohnten Situation heraus. Warum nicht? Weil er das Neue nicht kennt und Angst hat, es nicht zu erreichen oder zu versagen auf dem Weg dorthin.

Wenn Sie aber darüber nachdenken, was Sie in Ihrem Leben schon alles verändert und erfolgreich gestaltet haben, dann liegt es doch auf der Hand, dass Sie es sind, der das Neue gestaltet und mit beeinflusst. Die Chance, dass es gut ist, ist daher sehr hoch. Also wovor haben wir Angst? TUN wir es einfach!

### Unnötige Fluktuation

An dieser Stelle ist es wichtig zu sagen, dass Sie die Bedenken, Sorgen und Ängste der Mitarbeiter nicht wegwischen dürfen. Sie müssen Sie aufnehmen, sie ernst nehmen und darüber reden. Denn Ängste und Sorgen sind einfach da, man bestellt sie nicht, sie sind Teil unserer Natur, unseres Gehirns, unserer Gedanken. Sie kommen einfach und man muss sich mit ihnen konstruktiv auseinandersetzen, damit die negativen Gedanken nicht die Oberhand gewinnen.

Gute Kommunikation der Vision und Workshops, in denen man gemeinsam erarbeitet, wie die Vision umgesetzt und erreicht werden kann, sind das A und O einer erfolgreichen Veränderung. Gemeinsam Ziele und Teilziele setzen, einen Plan zu erarbeiten, erzeugt Sicherheit und holt die Menschen in das Boot und macht sie zu aktiven Ruderern und Akteuren, um die Vision sicher zu erreichen.

### Reflexion und Kontrolle

Natürlich kann es sein, dass der Plan abgeändert werden muss, weil sich Schwierigkeiten ergeben. Dann ist es umso wichtiger, das den Mitarbeitern zu erklären und wieder die Vision hereinzuholen. Vergessen Sie nie das Bild zu malen, das Sie sich vorgenommen haben. Es genügt nicht, es einmal darzustellen, vielmehr muss es immer wieder überprüft und gegebenenfalls retuschiert werden. Und auch die Positionen bedürfen einer ständigen Abfrage. Wo stehe ich, wo die anderen? Sind wir noch auf dem gleichen Weg oder bin ich den anderen vorausgelaufen und sie kommen nicht nach? Oder sind sie falsch abgebogen? Es bedarf immer wieder der Rückschau und der Kontrolle, ob sich noch alle auf dem gleichen Weg befinden. Denn schon ein Verirrter kann große Verwirrung hervorrufen.

Wenn Sie die Menschen in Ihrem Unternehmen dazu motiviert haben, gemeinsam mit Ihnen an der Umsetzung

der Vision zu arbeiten, dann haben Sie viel erreicht. Und erst wenn Sie das Ziel erreicht haben und wieder „Alltag“ eingeleitet ist, können Sie von einer erfolgreichen Veränderung berichten.

Werden Visionen und Ziele häufig umgestoßen, dann erfordert der ganze Prozess noch mehr Aufmerksamkeit, denn mit jedem Umstoßen besteht die Gefahr, dass sie den Mitarbeiter auf der Strecke zurücklassen und dass er mit Ihnen nicht mehr Schritt halten kann. Er resigniert, er gibt auf oder aber es kann auch passieren, dass er beginnt, wie wild drauf los zu rennen und sich dabei total verausgibt (Burnout).

Sie können noch so gute Strategien haben, wenn Ihnen die Vision fehlt und wenn Sie die Mitarbeiter nicht mit dabei haben, sind die Aussichten auf nachhaltigen Erfolg nahezu bei Null.

Deshalb möchte ich Sie ermuntern, ab heute eine Steuerfrau, ein Steuermann zu sein, Visionen zu malen und Ihre Leute ins Boot zu holen, um gemeinsam langfristig erfolgreich zu sein. Denn das ist der ureigenste Sinn und Zweck eines Unternehmens.

### Zur Autorin

Maria Auer (51) ist systemischer Coach, Unternehmensberaterin und Vortragende. Ihre Beratungskompetenz und ihr Know-how im Wirtschaftsbereich

stellte sie in ihrer langjährigen Führungsrolle im Finanzwesen unter Beweis. Eine umfangreiche Ausbildung zur diplomierten psychosozialen Beraterin rundet das Spektrum ab.

Maria Auer spricht mit ihren ziel- und lösungsorientierten Methoden vor allem Führungskräfte und Projektleiter an. Der richtige Umgang mit Veränderung und Druck sind ihr ein besonderes Anliegen.

In ihrem Buch „Burnout – chice Modekrankheit oder ernsthafte Bedrohung“ zeigt sie auf, wie sich die/der Einzelne schützen kann bzw. welche Rolle die Führungskraft dabei hat.



Infos unter: [www.chancenmanufaktur.at](http://www.chancenmanufaktur.at)