

## Die Macht der Mobilisierung:

### Was Unternehmen von Aktivisten lernen können

„Welcome!“ stand auf dem Flipchart von Martin Luther King am 28.08.1963, kurz bevor er mit seiner berühmten Rede „*I have a Plan*“ vor dem Lincoln Memorial in Washington begann. Es war ein heißer Sommertag. Über 250.000 Menschen waren gekommen, die sich nach einem neuen Weg und nach einer neuen Vision für die Zukunft der Gesellschaft sehnten. Die Atmosphäre knisterte vor Aufbruchstimmung und Enthusiasmus. Die Erotik der Revolution lag in der Luft. Darauf war King vorbereitet.

Er hatte extra eine kleine rote Wolke um das Wort „Welcome“ auf dem Flipchart gemalt, weil das die Leute gleich persönlicher anspricht. Außerdem hatte er eine Hochglanzbroschüre entwickelt, auf dem die neuen, ab heute verbindlichen Gesellschaftswerte formuliert waren. Neben Equality und Human Rights, durften auch Passion, Respect und Integrity nicht fehlen. Er war sich sicher, dass dies die Leute wirklich berühren würde.

Er begann. „Liebe MitmenschlInnen und Mitmenschen, ich habe einen Plan.“ Kunstpause. Eindringlicher Blick in die Menge. „Ich möchte, dass wir als Gesellschaft das Bruttosozialprodukt um 10,5% erhöhen. Das katapultiert uns um 270 Basispunkte über den Durchschnitt vergleichbarer Industrienationen.“ Erste irritierte Blicke aus dem Publikum und hüsteln.

„Das ist wichtig“, fuhr er fort, „weil wir wachsen müssen. Nur wenn wir wachsen, stagnieren oder schrumpfen wir nicht und das ist letztlich eine wichtige Voraussetzung für Größe und damit für weiteres Wachstum!“ Fragezeichen in den Gesichtern des Publikums, Kopfschütteln.

„Damit wir das schaffen, müssen wir uns auf unsere Kernwerte konzentrieren. Diese sind.....“ King hält eine frisch gedruckte Broschüre hoch, die eine erstklassige PR-Agentur mit Sitz in New York erarbeitet hatte. „Diese sind: Equality, Human Rights, Passion, Respect und Integrity. Und weil Equality so wichtig ist, nehmen wir jetzt die Schlipse ab und Ihr dürft Martin zu mir sagen...“ Einer ruft enthusiastisch „Yeah!“ und wird verständnislos von den Umstehenden angeguckt. Ansonsten vereinzeltes mitleidiges Klatschen. King blickt in leere Augen, erste Menschen verlassen den Platz. In dem Moment schreckt er hoch, wacht auf und denkt „what the f.....?“

Nun, wie wir wissen hat Martin Luther King seine Rede nochmal überarbeitet. Und rückblickend betrachtet war das wohl auch gut so.

In Unternehmen scheint der oben genannte Stil allerdings durchaus noch akzeptiert zu sein. Echte unternehmerische Visionen werden oft mit Finanzziele verwechselt, ein bis zur Unkenntlichkeit glattpolierter „Unternehmensspeak“ beschreibt mit austauschbaren Phrasen Wachstumsszenarien, ohne den Mitarbeitern Orientierung über das „Wie schaffen wir das?“ zu geben. Und hinter all dem verschanzen sich Führungskräfte auf unterschiedlichsten Ebenen, um im Labyrinth aus Zielkonflikten zwischen den Marktanforderungen und den vielfältigen politischen Fallstricken zu überleben. Das Ergebnis: Veränderungen finden nicht statt, Strategien werden nicht umgesetzt – die Implementierungsfälle schnappt zu.

Gleichzeitig wissen wir aber, dass die Fähigkeit zur Veränderung an sich, in anderen Worten die **Anpassungsfähigkeit der Organisation** – einer der strategischen Erfolgsfaktoren für Unternehmen ist, um nachhaltig bestehen und florieren zu können. Digitalisierung, Generation Y, Z und K sowie die Sharing Economy, sind nur ein paar der dauerpräsenten Stichworte, die die radikalen Veränderungen des Umfelds beschreiben, mit denen sich die Unternehmen auseinandersetzen müssen. Wenn der Changemuskel in so einem Umfeld nicht funktioniert, dann läuft das Unternehmen Gefahr, auf diese Veränderungen nicht adäquat zu reagieren.

Aber was heißt denn in so einem Umfeld überhaupt Veränderung? Was muss denn verändert werden?

Wenn sich das Umfeld verändert, müssen sich auch die Strategien und – bei sehr radikalen Umfeldveränderungen – das gesamte Geschäftsmodell der Unternehmen verändern. Und wenn sich Strategien verändern, müssen sich in der Regel auch die Strukturen, Prozesse und Anreizsysteme verändern, was sich auch auf das Verhalten der Menschen auswirkt. Zudem ist es erfolgsentscheidend, auch die Kompetenzen der Organisation und den gegenseitigen Umgang miteinander – sprich die Kultur – dahingehend zu gestalten, dass diese bestmöglich die Zielerreichung unterstützen. Ein effizienzorientiertes Maschinenbauunternehmen, das Türschlösser herstellt, ist nicht mehr das gleiche Unternehmen, wenn es mit Biometrietechnologie Gesichtserkennung zum Öffnen und Schließen von Türen anbietet und 50 Prozent der Belegschaft Softwareentwickler sind.

Solche Veränderungen geschehen aber nicht durch PowerPoint-Slides. Es reicht auch nicht einen Kicker in die Kantine zu stellen, um eine Startup-Kultur zu schaffen. Solche Veränderungen geschehen nur dann, wenn Mitarbeiter verstehen, WARUM sich etwas verändern soll und sie verstehen WAS sich ab Montagmorgen um 07:45 für jeden Einzelnen genau verändern soll. Aber selbst das reicht noch nicht, weil echte Veränderungen auch erst dann möglich sind, wenn zumindest der überwiegende Teil der Mitarbeiter auch noch davon wirklich überzeugt ist, dass diese Veränderungen gut sind und dass es sich lohnt, dazu etwas beizutragen. Und last but not least, dass die Mitarbeiter überhaupt können, was von Ihnen verlangt wird.

So weit so schön, aber wie können denn Unternehmen den Veränderungsmuskel trainieren und Strategien erfolgreich umsetzen? Diese Frage habe ich mir vor 15 Jahren als Ausgangspunkt meiner Doktorarbeit gestellt. Mein Doktorvater riet mir damals dazu, mich doch mal mit echten Veränderungsexperten zu beschäftigen, die es schaffen, Menschen zu mobilisieren. Und diese Experten habe ich in sozialen Bewegungen gesucht, die große gesellschaftliche Veränderungen herbeigeführt haben – wie zum Beispiel die Umweltbewegung, Menschenrechtsbewegung, Friedensbewegung, aber auch politische Organisationen aus ganz anderen Szenen: Abtreibungsbefürworter, Abtreibungsgegner, Kapitalismuskritiker und Nationalisten. Das Spektrum ging von ganz links bis ganz rechts. Sie können mir glauben, am Ende meiner ausführlichen Internetrecherche hätte mein Browserverlauf jeden Verfassungsschützer aufmerken lassen.

Mich interessierten aber weniger die Inhalte, also wofür genau die Gruppierungen eintreten, sondern eher die Frage: Wie funktioniert Mobilisierung? Wie schafft man es, Leute dazu zu bewegen, sich für bestimmte Ziele einzusetzen, ähnliche Parolen zu skandieren, die Welt durch eine bestimmte Brille zu betrachten? Es ging mir also darum, die „Mechanik“ von Mobilisierung zu verstehen und zu prüfen, ob – und wenn was – Unternehmen davon lernen können.

Und bevor Sie mich jetzt in eine bestimmte Schublade stecken: Ich hatte dabei weder die naive Vorstellung, dass alle in Unternehmen eine große Familie sind, noch das Unternehmen ein Hort der Revolution sind. Ich habe eine Industriekaufmannslehre bei Siemens gemacht und anschließend Ökonomie studiert. Ich mag wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen. Ich finde es wichtig, dass Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sind, weil das wichtig für unsere Gesellschaft ist. Ich war selbst viele Jahre in Managementfunktionen in Großkonzernen und habe über 1000 Menschen geführt. Und heute berate ich Unternehmen mit dem Ziel, dass diese wirtschaftlich und gesellschaftlich erfolgreich sind. Ich bin aber der festen Überzeugung, dass Erfolg nicht ohne mobilisierte Mitarbeiter zustande kommt.

Gerade deswegen finde ich es sehr hilfreich, zu verstehen, was Unternehmen von Organisationen lernen können, die ihre Ziele nicht mit Hierarchie oder Geld durchsetzen können.

Bevor ich erkläre, was ich daraus gelernt habe, möchte ich noch einen potentiellen Vorbehalt bei diesem Vergleich ansprechen, der mir häufig entgegnet wird: Man kann z.B. Umweltaktivisten nicht mit Mitarbeitern vergleichen, weil Leute, die sich für höhere gesellschaftlichen Ziele einsetzen, durch ihre Überzeugung angetrieben sind und Menschen durch ihre Arbeit in erster Linie Geld verdienen wollen. Beides ist aber nur sehr eingeschränkt richtig:

1. Für die Umweltbewegung reicht reine Überzeugung nicht aus, um zu erklären, warum Tausende von Menschen teilweise über Jahre und Jahrzehnte in den unterschiedlichsten Regionen auf ähnliche Weise agieren. Das ist das Ergebnis professioneller Mobilisierungsarbeit. Letztlich ist das ja auch etwas, was viele Unternehmen gerne erreichen würden.

2. Die Notwendigkeit Geld zu verdienen, ist sicherlich für viele Menschen wichtig, aber nicht alleine ausschlaggebend für die Motivation oder für die Bereitschaft, Veränderungen zu akzeptieren. Selbst in der Betriebswirtschaft gehört es mittlerweile zu den gesicherten Erkenntnissen, dass Menschen einen Sinn in ihren Tätigkeiten erkennen müssen. Gerade die Diskussion über die vielzitierte Gen Y&Z stellt diesen Punkt in den Vordergrund.

Also: Was kann man von Menschenrechtsaktivisten als Unternehmer lernen? Ich habe Ihnen mal eine kleine Auswahl mitgebracht.

## **1. Am Anfang von Mobilisierung steht eine Überzeugung**

Menschen, die sich für gesellschaftliche Veränderungen einsetzen, haben eine Überzeugung wie eine bessere, gerechtere und schönere Welt aussieht. Manchmal ist diese Vorstellung sehr friedfertig, manchmal aggressiv und grenzt viele Menschen aus. Aber solche Menschen folgen immer einer sehr grundlegenden und wertorientierten Überzeugung.

Auf Unternehmen übertragen bedeutet dies überhaupt erstmal eine Überzeugung davon zu entwickeln, warum es das Unternehmen überhaupt gibt. Welche Marktforderung bedient es, aber auch welchen gesellschaftlichen Beitrag es leistet. Wenn Sie jetzt sagen, dass ist nichts Neues, weil jeder BWL-Student im ersten Semester lernt, dass ein Unternehmen eine Vision braucht, dann stimmt das. Aber gucken Sie sich mal die Visionen der Unternehmen an. In der Regel steht da immer: „Wir wollen die Nummer 1“ sein. Das reicht nicht. Das reicht auch deswegen nicht, weil die „Nummer 1“ sein zu wollen gerade bei sich ständig veränderndem Umfeld keine Orientierung gibt. Henry Ford hat mal gesagt: „Demokratisiert das Automobil!“ Das war eine Vision.

Und viele Unternehmen machen wichtige und gesellschaftlich erstrebenswerte Dinge, stellen diese aber nicht in den Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns, geschweige denn zum zentralen Punkt der Kommunikation zu den Mitarbeitern. Stellen Sie sich mal vor, was passieren würde, wenn die großen Energieunternehmen, auf die man als Stromkunde immer schimpft, nicht mehr da wären. Wir würden nicht nur im Dunkeln sitzen. Die Wasserversorgung ginge nicht mehr, die Krankenhäuser könnten nicht mehr arbeiten, etc. Es steht also außer Frage, dass Energiekonzerne – gesellschaftspolitisch gesehen – hochgradig erstrebenswerte Dinge tun. Die Frage ist aber: Steht das im Mittelpunkt des

Denkens und Handelns und der Kommunikation oder geht das in der Fokussierung auf finanzielle Zielgrößen unter?

## **2. Am Anfang einer jeder Veränderung steht ein Grund, warum sich etwas verändern muss**

Bei gesellschaftlichen Veränderungen geht es immer darum, dass das, was die Menschen wahrnehmen, von dem abweicht, was sie als bessere, gerechte und schönere Welt wahrnehmen. Also genau das, was ich als ersten Punkt eben beschrieben hatte, entspricht nicht der Realität. Diese Unzufriedenheit mit dem Status Quo motiviert sie zum Handeln.

In Unternehmen werden Veränderungen häufig mit Finanzaufgaben begründet. Diese Aufgaben haben für die Mitarbeiter – außer Angst vor Arbeitsplatzverlust – häufig nichts mit dem eigenen Alltag zu tun. Und auch Wachstumsziele – „wir verdoppeln unseren Umsatz“ – sind für die meisten Mitarbeiter bedeutungslos.

Was hingegen bei großen gesellschaftlichen Veränderungsprozessen sehr konsequent passiert, ist, dass ein sichtbarer Bezug hergestellt wird, was jedes noch so kleine Detail mit dem großen Ganzen zu tun hat. Etwas überspitzt formuliert: warum man für den Erhalt dieses Tümpels oder für die Abschaffung dieses Kleidungsstücks sein sollte, um Frieden und Freiheit für alle zu erreichen.

In Unternehmen findet diese Übersetzung sehr selten statt. Was hat denn die Strategie in den meisten Unternehmen mit der Vision zu tun? Da geht es in vielen Unternehmen um Finanzplanung. Im operativen Alltag findet die Vision oder die inhaltliche Begründung, warum sich etwas ändern muss, häufig gar nicht mehr statt. Damit verlieren die Mitarbeiter den gedanklichen Anschluss.

Meine Betonung, wie wichtig sinnstiftende Legitimation ist, hat nichts „Esoterisches“. Es geht darum, den Unternehmenszweck mit den Bedürfnissen der Kunden und der Gesellschaft in Übereinklang zu bringen und dies in greifbare Aktivitäten zu übersetzen, die die Mitarbeiter verstehen. Das ist aber etwas Anderes, als zu sagen, dass man 10% mehr wachsen will, weil Wachstum eben per se gut ist.

## **3. Veränderungen brauchen Emotionen und Emotionen brauchen Inszenierung und Kommunikation**

Was das Unternehmen anstrebt, muss sichtbar und verständlich sein. In der Sprache, im Auftritt der Führungskräfte, in der Themensetzung für Meetings, in der Raumgestaltung der Büroräume, in den Messgrößen des Controllings. Die vielzitierten Beispiele wie Google und Facebook aber auch viele kleine Unternehmen zeigen genau das.

Versetzen Sie sich jetzt bitte nochmal in das alpträumhafte Bild von Martin Luther King, der mit seinem Flipchart und seiner Hochglanzbroschüre die Massen begeistern wollte. Schräge Vorstellung, oder?

Lassen Sie es mich nochmals klar und deutlich sagen: Mir ist bewusst, dass Unternehmen nicht die Straße sind und kein Unternehmer will seine Mitarbeiter zum Demonstrieren animieren. Aber trotzdem ist die Weckung von Emotionen wichtig, wenn man bei Mitarbeitern etwas bewegen will. Die Menschen werden in fast jeder Rolle ihres Lebens emotional angesprochen: als Konsument, als politischer Wähler, durch die Unterhaltungsindustrie, zunehmend sogar im Bildungswesen. Wieso sollten denn Mitarbeiter in Unternehmen nun ganz andere Bedürfnisse der Kommunikation haben?

Ich gebe Ihnen mal ein konkretes Beispiel, was ich damit meine. Ich durfte mal ein großes internationales Unternehmen beraten, das extrem erfolgreich war und dementsprechend stark gewachsen ist. Aber Wachstum bedeutet manchmal auch „Wachstumsschmerzen“. Die Mitarbeiterzahlen haben sich in kürzester Zeit verdoppelt, neue Abteilungen sind gewachsen und die Strukturen passten nicht mehr. Die Mitarbeiter waren deswegen sehr unzufrieden, weil es Chaos gab und man sich immer mehr mit internen Dingen beschäftigen musste, eben weil so vieles unklar war.

Der CEO wusste, dass es diese Unzufriedenheit gab und hielt eine Rede vor allen Mitarbeitern. Er wollte aber deutlich machen, dass ihm die Stimmung seiner Mitarbeiter wichtig war. Deswegen startete er seine Rede damit, die Mitarbeiter zu fragen, wie Sie sich fühlen. Und weil es sehr viele Mitarbeiter waren, konnte er nicht jeden einzeln fragen, und wollte auch keine klassische Zufriedenheitsbefragung machen. Stattdessen spielte er vier Musikstücke an und ließ die Mitarbeiter dann während der Versammlung darüber abstimmen, welches Stück die Stimmung am besten wiedergibt. Es gab „Wonderful world“, „I Like to move it“, „Highway to hell“ und ein Lied mit dem schönen Namen „Ich glaub ich dreh durch“. Zu jedem Stück gab es ein sehr plakatives Bild im Hintergrund.

Die Leute konnten mit einem Liveabstimmungssystem ihre Stimmung ausdrücken und der CEO hatte die Möglichkeit, direkt auf das Abstimmungssystem zu reagieren. Er konnte das Ergebnis gut abschätzen und in seiner Rede seine Idee übermitteln, wie er die Probleme gemeinsam beseitigen wollte. Am Ende fragte er nochmals alle Mitarbeiter, ob sie den von ihm skizzierten künftigen Weg mitgehen wollen und bekam über 99% Zustimmung bei einer weiteren Liveabfrage während des Meetings. An diese Bilder und Musikstücke erinnern sich die Menschen bis heute. Das war eine mutige und wirkungsvolle Entscheidung des CEO.

Ganz wichtig: Dabei geht es nicht um Manipulation, sondern um ehrlich gemeinte Offenheit und Emotionalität, die Eindrücklichkeit schafft. Wie oft sind Sie alle schon aus solchen Meetings gegangen und haben sich gefragt, was jetzt nochmals genau die Botschaft war. Darum geht es – genau das zu vermeiden.

#### **4. Veränderungen brauchen Klarheit über das „Was machen wir und was machen wir nicht?“ sowie über das „Wie arbeiten wir zusammen und wie nicht?“ Das ist ein wichtiger Teil der Kultur!**

Veränderungen passieren nur dann, wenn Sie in konkrete Maßnahmen übersetzt werden. Der Vorsatz „Wir müssen unsere Umwelt schützen“ wird nicht realisiert, wenn es nicht geächtet wird, sein Altöl im Garten zu entsorgen oder Autos zu fahren, die 23 Liter pro 100 km verbrauchen. Also übersetzt man abstrakte Ziele in konkrete Maßnahmen, Gesetze, etc.

In Unternehmen bleiben die Ziele teilweise nur auf einer sehr abstrakten Ebene (z.B.: Wir müssen mehr Fokus auf den Kunden legen), aber nicht auf einer konkreten: (z.B.: „...das heißt für jeden Mitarbeiter in der Buchhaltung...“, oder „wir starten ab sofort jedes Meeting mit der Frage: was bringt dieses Meeting für den Kunden?“)

Genauso entscheidend wie das „Was?“ ist aber das „Wie?“. Ich habe schon sehr häufig den Wunsch von Geschäftsführern gehört, dass man sich wünsche, dass die eigene Führungsmannschaft doch „unternehmerischer“ werden möge. Gerade bei großen Unternehmen frage ich mich dabei häufig, ob es überhaupt sinnvoll ist, diesen Wunsch zu äußern, weil Menschen, die als Angestellte in großen Unternehmen arbeiten, häufig keine „Unternehmer“ sein wollten; sonst wären sie wahrscheinlich welche geworden.

Also muss übersetzt werden, was denn „unternehmerisch“ eigentlich in diesem Unternehmen heißt und was die Leute davon abhält, sich so zu verhalten.

In vielen Fällen stellt sich dann dabei raus, dass man sich mehr Entscheidungsfreude, Risikobereitschaft und Kreativität wünschen würde. Gleichzeitig existieren in diesem Unternehmen Regeln, die Mitgliedern der zweiten Führungsebene abverlangen, sich bereits bei Entscheidungen über einen Wert von 500 Euro mit zwei Abteilungen abzustimmen, um eine Maßnahme umzusetzen. Das sind dann konkrete Aspekte, die man systematisch identifizieren und beseitigen kann. Ein Unternehmen hat sich dazu entschlossen den „schwachsinnigsten“ Prozess des Monats zu küren und feierlich hinrichten. Damit wurden den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, bürokratischen Ballast loszuwerden, und das Unternehmen konnte gleichzeitig sehr plakativ zeigen, dass es veränderungsbereit ist.

All das sind Beispiele dafür, wie Kultur gestaltet werden kann! Kultur ist nämlich nicht abstrakt, sondern manifestiert sich in der Art und Weise, wie kommuniziert wird, wie Entscheidungen getroffen werden, was passiert, wenn etwas schief läuft, welche Menschen in welchen Räumen zusammenarbeiten, wie Mitarbeiter beäugt werden, die auf Weiterbildungsmaßnahmen gehen, und so weiter. Kulturarbeit heißt also: „Konkret

werden!“ Der Appell, „unternehmerisch“ und „innovativ“ werden zu wollen, ist noch keine Führungsleistung!

## 5. Hierarchiefreiheit ist eine Illusion und Führung ist essentiell

Eine weitere wesentliche Erkenntnis aus der Beschäftigung mit politischen Gruppen, die gesellschaftliche Veränderungen herbeiführen, war für mich die Bedeutung des Themas Führung. Es ist eine totale Illusion zu glauben, dass es hierarchiefrei zugeht, wenn Menschen sich für Frieden, Freiheit, etc. einsetzen. Die Hierarchie ist nur nicht formalisiert. Das Stichwort heißt „informelle Führung“, bei der die Anführer sich ihre Legitimation durch Charisma, Persönlichkeit oder auch durch Kompetenz permanent neu erkämpfen müssen. Das ist im Übrigen keine heile Welt. Hier geht es ebenfalls um Macht, Deutungshoheit, Anerkennung, Druck, etc.

Wichtig ist aber anzuerkennen, dass Führung und Hierarchie immer existieren, wenn Menschen zusammenarbeiten. Dies erscheint vor allem dann als wichtig, wenn es gerade Mode ist, die Hierarchielosigkeit zum Heilsbringer zu erklären, die sofort die Innovationskraft jedes Unternehmens auf das Niveau eines durchschnittlichen Silicon-Valley-Startups bringt.

Organisationen entwickeln sich. Kleine Unternehmen können Hierarchieunterschiede tendenziell leichter kaschieren, als große Unternehmen und wirken daher oft weniger hierarchisch. Organisationen, die von ihrer Kreativität leben, brauchen oft weniger Hierarchien, als Organisationen, deren Versagen lebensbedrohliche Ergebnisse hervorrufen könnte. Um zu verstehen, was ich meine, stellen Sie sich bitte das Gefühl eines Patienten vor, der seinen dreifachen Bypass von einem hierarchiefrei kreativ agierenden OP-Team erhält.

„Nichts kann entstehen ohne Chaos. Nichts kann existieren ohne Ordnung“, hat Albert Einstein schon gesagt. Die Frage, wer letztlich Entscheidungen trifft, ist entscheidend für die Wirksamkeit von Organisationen. Zwar gibt es faszinierende Beispiele, wie z.B. das niederländische Pflegeunternehmen Burtzoorg, das seine über 11.000 Mitarbeiter in autonome Teamstrukturen aufgeteilt hat. Doch auch eine solche Struktur wird nicht ohne Führung und zumindest informelle Hierarchien auskommen.

Es gäbe jetzt noch viele weitere Parallelen zu politisch getriebenen gesellschaftlichen Veränderungsprozessen, die als Inspiration für die Art und Weise dienen können, wie Unternehmen geführt und wie Veränderungsprozesse gestaltet werden können. Aber vielleicht haben wir ja im Anschluss noch Gelegenheit, das zu vertiefen.



Lassen Sie mich zusammenfassend mit drei Punkten schließen, die mir für die Gestaltung von Veränderungsprozessen zentral erscheinen.

1. Unternehmen benötigen wirtschaftlichen Erfolg, um zu überleben und müssen einen gesellschaftlichen Beitrag leisten, um eine nachhaltige Legitimation zu haben. Changeprozesse müssen darin ihren Ausgangspunkt nehmen. Ökonomisches Handwerkszeug ist dabei entscheidend.
2. Die Erreichung jedes unternehmerischen Ziels setzt voraus, dass die Menschen ihr Verhalten auf dieses Ziel ausrichten. Dazu müssen Sie wissen was sie SOLLEN und was Sie DÜRFEN. Das was sie SOLLEN und DÜRFEN muss mit dem übereinstimmen, was sie WOLLEN. Und das, was sie SOLLEN, DÜRFEN und WOLLEN muss mit dem übereinstimmen, was sie KÖNNEN. Kohärenz zwischen SOLLEN, DÜRFEN, WOLLEN und KÖNNEN herzustellen, ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Das geschieht nicht durch Zufall, sondern ist das Ergebnis systematischer Mobilisierungsarbeit, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt.
3. Bei jeder Kick-Off Veranstaltung von größeren Veränderungsprozessen steht auf einem Slide, dass Kommunikation wichtig ist. Warum wird diese dann meistens nicht so professionell gesteuert, wie die Integration eines IT-Systems beim Zusammenschluss zweier Unternehmen, sondern immer als „nice-to-have“ angesehen? In politischen Kontexten sehen wir, welche Kraft in der Mobilisierung von Menschen durch Kommunikation steckt. Gute Unternehmensführung sollte das berücksichtigen.