

NZZ Online

Widerstände überwinden - Jack Welch

Erschienen bei NZZ Online am 25.2.2013

Frank Arnold gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

Jack Welch war als langjähriger CEO von General Electric ein wahrer Meister im Überwinden von Widerständen. Immer wieder stellte er Etabliertes ganz grundlegend in Frage und brachte damit sein Führungsteam unter anderem dazu, die Organisation kompromisslos auf stetige Innovation zu trimmen. Beliebte machte ihn das nicht immer, aber alle respektierten – und sahen – die verblüffenden Ergebnisse, die diese Innovationskraft hervorbrachte.

„Menschen mit einer neuen Idee gelten so lange als Spinner, bis sich die Sache durchgesetzt hat.“ Mark Twain (1835-1919), US-amerik. Schriftsteller

Selbst wenn objektiv betrachtet alle Voraussetzungen für eine höchst erfolgreiche Innovation gegeben sind – das Gelingen hängt in erster Linie von dem Willen der betroffenen und beteiligten Menschen ab, das Neue zu akzeptieren und umzusetzen. Und damit tun sich die Menschen seit jeher schwer. Wer will schon eine Veränderung, wenn das Alte so vertraut und bequem ist? Als Carl Ludwig Schleich die Lokalanästhesie erfand und 1892 in der Medizinischen Gesellschaft dafür plä-

dierte, wo immer möglich, bei Operationen seine lokale Betäubung statt einer Vollnarkose zu verwenden, begegneten ihm die Kollegen mit eisigem Schweigen; auf dem Chirurgenkongress in Berlin wurde Schleich sogar Redeverbot erteilt. Die Ärztekollegen empfanden seinen Vorstoß als gewaltigen Affront. Fachlich fundiert waren die Einwände nicht – die anderen Ärzte wollten einfach bei ihrer Routine bleiben und nichts verändern.

Wer jemals eine Innovation oder Veränderung einführen wollte, hat ähnliche Erfahrungen gemacht. Innovationen sind nie willkommen. Widerstand ist der Normalfall. Der französische Schriftsteller und Literaturnobelpreisträger André Gide (1869-1951) hat das so formuliert: „Jede neue Idee, die man vorbringt, muss auf Widerstand stossen.“

Geringe Lernbereitschaft, beharren beim Status quo und bei der vertrauten Routine sowie selektive Wahrnehmung von Informationen machen Innovatoren das Leben schwer. Dabei finden sich oft die wichtigsten, besonders schwierig zu überwindenden Innovationsbarrieren innerhalb einer Organisation, eines Unternehmens –

Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

in selten im direkten Umfeld des Ideen--Lieferanten.

Wirksame Führungskräfte wissen, dass hier unermüdlicher Einsatz erforderlich ist, um diese Barrieren zu überwinden, um Interessen auszubalancieren und um den Informationsfluss zu verbessern.

Eine Schlüsselrolle spielen dabei Promotoren. Ihre Hauptaufgabe ist es, Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit zu leisten und Widerstände bei Betroffenen und Beteiligten abzubauen. Entscheidend ist, dass dafür gute und allgemein respektierte Personen ausgewählt werden. Das muss nicht einmal unbedingt jemand aus der eigenen Organisation sein. Wirksame Manager arbeiten oftmals auch mit Kunden zusammen, die das neue Produkt oder die neue Dienstleistung wirklich wollen und bereit sind, sich – auch gegen Widerstände – dafür zu engagieren. Meist mit großem Erfolg.

Einen Trumpf hat schliesslich derjenige in der Hand, der demonstrieren kann, welche

Verbesserung bzw. Neuheit die Innovation mit sich bringt. Dies verhalf auch Carl Ludwig Schleichs Erfindung zum Durchbruch:

Anlässlich des Kongresses im Jahr 1894 lud der Arzt Ernst von Bergmann seine Kollegen zu einer Operation ein, die Schleich vornahm. Und der Arzt Friedrich von Esmarch berichtete dem Kongress über den Erfolg der Operation. Dieser Pilotversuch konnte endlich die Zweifler und Gegner überzeugen. Den Erfolg seiner Erfindung hatte Schleich seinen zwei Ärztekollegen zu verdanken, die sich aus heutiger Sicht wie echte Promotoren verhalten haben.

Aufgaben und Denkanstösse:

- Bürokratische Strukturen und jede Form von Standardisierung verhindern Innovationen. Bemühen Sie sich, wo immer möglich, um flexible Strukturen. Vermeiden Sie strenge Arbeitsteilung, eine ausgeprägte Unterteilung in Abteilungen und stark formalisiertes Verhalten.
- Oft ist grosse Hartnäckigkeit erforderlich, um gegen die Meinung der Kollegen und des Zeitgeistes zu kämpfen und seine Ideen trotz allem Widerstand weiterzuverfolgen. Stellen Sie sich darauf ein und fassen Sie bei Ihren wichtigen Innovationsprojekten trotz aller Schwierigkeiten regelmäßig nach.