

## GASTWIRTSCHAFT

Genug  
gelästertGroße Veränderungen  
gelingen nur gemeinsam

Von Matthias Kolbusa

**D**as Managen und der Rest der Welt kennen viele Parallelen. Besonders fällt das auf, wenn Dinge schief laufen oder gute Strategien ihr Ziel verfehlen. Ob zwei Teamleiter am Kaffeeautomaten lästern, ob es um das Versagen beim Videobeweis im Fußball geht oder ob Volksparteien über Köpfe streiten, statt das Wichtige anzupacken: Stets arbeitet man sich an den „Anderen“ ab, ohne die es besser, schneller, schöner und billiger ginge. Es scheint leichter, sich gegenseitig das Misslingen in die Schuhe zu schieben, als gemeinsam für eine Sache zu kämpfen.

Praktisch sieht das so aus: Die Anderen kapieren nicht, worum es geht und werden insgeheim zu „Dummen“ erklärt. Die Anderen sind ahnungslos, was zu tun ist, und keiner begreift, was „die da“ eigentlich machen. Sie werden zu Unfähigen abgestempelt. Oder die Anderen sind schlichtweg Gegner, mit denen sich nichts umsetzen lässt. Die Anderen sind ziemlich praktisch, um eigene Unklarheiten, Unsicherheiten und politischen Interessen zu verbergen.

Weil aber große Veränderungen nur von Menschen gemeinsam gestemmt werden können, müssen wir Größe jenseits von „die“ und „wir“ entwickeln. Dafür braucht es drei Dinge.

**Klarheit:** ein klares Bild dessen, was wir erreichen wollen, was unser Beitrag dazu ist und wie wir mit den Bildern der anderen zueinanderkommen. Ist diese Klarheit inhaltlich und politisch gefunden, müssen wir uns nicht mehr hinter anderen verstecken.

**Demut:** der aufrichtige Versuch, andere in ihren eigenen Konzepten zu verstehen. Sind wir im Bild schon klar, die anderen aber noch nicht, müssen wir sie darin unterstützen, bevor wir loslegen können. Das Problem der Anderen lässt sich nicht auf der eigenen Insel lösen.

**Konsequenz:** Für ein hochproduktives Umsetzungsklima müssen alle internen Konflikte und Kompetenzdefizite konsequent und schnell ausgeräumt werden. Je länger wir warten, desto schneller zerstört das Phänomen der Anderen von neuem alle Bemühungen.

Lassen Sie sich also nicht hinter Licht führen, wenn ein Anderer über Andere schimpft, die nichts auf die Reihe kriegen. Verurteilen Sie ihn aber auch nicht, um nicht selbst in die Falle zu tappen. Wenn Sie ihm auf den rechten Pfad helfen, helfen sie der Sache und sich selbst – ganz egal, ob Sie Manager, Fußballfunktionär oder Politiker sind.

*Der Autor ist Unternehmer  
sowie Veränderungsexperte.*