

## Change schmerzt 3 – Showstopper Loyalität

Wenn erfolgreiche Unternehmen vor Veränderungen stehen, die ihre unmittelbare Gegenwart und Zukunft beeinflussen, sind ihre Gründer, Eigentümer und Top Manager stark gefordert: Sie müssen die Richtung definieren und dazu Entscheidungen treffen. Was hat das mit Loyalität zu tun? Sie ist der Kettenhund, der uns am Durchgriff hindern will. Sie aber wollen Ihren Kurs korrigieren, Segel setzen und Fahrt aufnehmen?

### Vier erste Schritte helfen weiter

1. **Veranschaulichen** Sie sich die zukünftige Richtung und gewinnen Sie Klarheit, was diese für Sie persönlich bedeutet.
2. **Teilen** Sie Ihr Zielbild so früh wie möglich mit Ihrem Führungsteam.
3. **Planen** Sie die Entscheidungen, die Sie in der Zielerreichung unterstützen.
4. **Sammeln** Sie Ihren Mut, diese Entscheidungen schrittweise – auch gegen Widerstände – umzusetzen.

**Schritt 1 und 2** finden in den wenigsten Organisationen zeitnah zueinander und inhaltlich selten kongruent miteinander statt. Die Motive von Top Managern und die von ihnen letztlich kommunizierten Pläne sind selten deckungsgleich. Sie wissen auch, der Prozess, die Führungsmannschaft einzubinden, kann sich schwierig gestalten. Schritt 1 + 2 als Vorbereitung diskutiere ich gern – ein anderes Mal. Verraten möchte ich jetzt schon, dass Sie mit einem frühen, ehrlichen **Schritt 2** Ihre Realität schaffen und Ihrem großen Plan so viel Kraft zuführen, dass mit dieser gleichzeitig Lösungen und Erleichterungen entstehen.

**Schritt 3** geht in die Umsetzung. Er kann gut vor dem zweiten getan werden, wenn Sie bereit sind, ihn nach der Einbindung Ihres Teams noch einmal zu überdenken und zu korrigieren. Ihre Mitstreiter entwickeln nämlich gute Alternativen, so dass Sie einige Punkte Ihres großen Planes gleich erledigt sehen. Für Visionäre, Gründer und Entwickler, die vor allem auf ihr gutes Vorstellungsvermögen setzen dürfen, ist die Detailplanung sowieso längst ein lästiges Übel, das sie daher besser so früh wie möglich mit anderen teilen und auf diesem Weg gleich wegdelegieren sollten. Hat Ihr Projekt oder Ihre Vision durch die Veröffentlichung im engsten Kreis nun Wind unter die Flügel bekommen, heißt die nächste Übung Klarheit und Konsequenz.

**Willst du schnell gehen – geh allein.**

**Willst du weit gehen – geh gemeinsam.**

Suchen Sie sich einen Vertrauten, einen Coach, einen Change-Berater. Sie brauchen einen Partner, der Ihre Anliegen und Ihre Vision Ihnen

gegenüber vertritt, damit Sie nie die Spur verlieren. Er wird Sie unbeirrt zu Ihren Motiven befragen, Konsequenzen diskutieren und multiple Perspektiven mit Ihnen ausloten. Wird er unbequem, liegt es allein daran, dass Sie Ihren großen Plan vielleicht kurz als Gefährdung Ihrer Komfortzone sehen und Ihr Coach Sie vor dem Rückzug oder einem faulen Kompromiss schützen muss.

Er wird Sie vor allem an frühe Erfolge erinnern, wenn der erste Veränderungssand ins Getriebe gerät. Sich einen neutralen Profi zur Seite zu stellen, ist nicht nur legitim, vernünftig und ein Zeichen für einen professionellen Anspruch, sondern entlastet und stärkt Sie. Ein guter Coach wird keine persönlichen Ziele verfolgen, wenn er sie begleitet. Ihm liegt nur daran, Sie in Ihrer Entscheidungskraft und Zielverwirklichung zu stärken. Die Landschaft missratener Projekte – es gibt sie, die missglückten und ausgesessenen Changes und die vergeigten oder verpassten Chancen.

### **Wer keinen Plan hat, kommt nicht weit**

Schauen wir uns mal bei unseren Kollegen, Nachbarn, besten Freunden um. Wie häufig haben Sie anderen zugeschaut, wenn sie Anlauf nehmen, sich in ihrer neuen Vorstandsfunktion mit Vorschusslorbeeren sauber einrichten, die größten Veränderungen und Durchgriffe planen, ohne dass die zu erwartenden Schritte wirklich gesetzt wurden? Viele Manager haben die besten Intentionen und eine anspruchsvolle Erwartungshaltung an sich selbst. Sie bringen großes Potenzial, persönliche Strahlkraft und Stärke mit. Sie sind darauf eingestellt, mehr zu leisten, sich wirklich einzusetzen und für ihre Ziele zu kämpfen. Den meisten von ihnen fehlt der Plan. Das klingt lächerlich? Ja. Doch es ist wahr. Das können Sie natürlich besser: Sie suchen sich rechtzeitig kompetente Partner aus dem direkten Umfeld und bei Bedarf von draußen.

### **Wer auf alte Gewohnheiten setzt, bleibt stecken**

Hat sich unser Top Manager als Rollenmodell zu einem Weg durchgerungen, steht er völlig unvermittelt vor haushohen Widerständen. Er erahnt deren Ursachen. Er fühlt sich ihnen jedoch machtlos ausgeliefert und klebt wie eine Fliege auf dem Fliegenfänger – hilflos und gelähmt im eigenen System.

Der Fliegenfänger heißt Loyalität. Er verkleidet sich als alte Seilschaft und hat den Klebstoff längst überholter Freundschaften, sentimentaler Erinnerungen und gemeinsamer Vergangenheit. Schlimmer jedoch: Was dieser Fliegenfänger einmal angelockt hat, lässt er nicht mehr los, denn er behält seine Frische und Klebkraft durch tradierte Werte, innere Antreiber und Moralvorstellungen.

### **Loyalität siegt**

Loyalität kann der Showstopper Nr. 1 sein, wenn Gründer, Eigentümer oder Vorstände den vierten Schritt zum wirklichen Durchbruch, zur persönlichen Freiheit oder zum notwendigen Richtungswechsel hinauszögern oder gar verweigern. Sie fühlen sich der Vergangenheit verpflichtet.

### **Erfolg fußt auf Wurzeln**

Mittelbetriebe und Konzerne leiden unter ihrer ureigenen Wachstumsgeschichte. Die Unterstützung, die sie einst durch die Gründertage getragen und groß gemacht hat, ist eines Tages Ballast und Bürde. Vom Fluch und Segen langjähriger und altgedienter Unterstützer wissen viele Unternehmer zu berichten. Doch sie sprechen von Tradition, von Werten, von Loyalität und von Kultur. Stattdessen meinen sie jedoch überholte Führungsstile, verknöcherte Strukturen, zähe, undurchsichtige Abstimmungsprozesse und vor allem Ineffizienz, Richtungslosigkeit und Unentschiedenheit. Bremsen – von der versteckten Verlangsamung bis zum tödlichen Stillstand – sehen sie in erster Linie in ihren Mitstreitern, in den Menschen, die sie von Anbeginn um sich versammelt haben und denen sie vertrau(t)en.

### **Am Anfang steht das gute Werk**

Unternehmen und vor allem Unternehmensgründer meinen es gut mit ihren Firmen. Sie wissen zu Beginn genau, was sie arbeiten wollen und worin sie wirklich gut sind. Ihre Kundenstruktur und ihre Produktlandschaft weiten sich durch ihre Expertise, so dass sich der zum Start klare Fokus kompatibel zum sich bewegenden Markt verhält: das Unternehmen wächst und vervielfältigt sein Leistungsportfolio. Menschen wie Prozesse verselbständigen sich.

Mit der Entwicklung und dem Wachstum ihres Werkes erkennen Unternehmer sehr bald, welche großen Visionen sie verwirklichen wollen. Ihre Organisation reagiert darauf willig, enthusiastisch und flexibel. Führungskräfte lieben es, mit ihren Top Managern an großen Bildern zu arbeiten und anspruchsvolle Ziele zu erreichen. Fragen Sie einen Eigentümer nach dem Selbstzweck seines Erfolges, kommt vermutlich eine Aussage wie diese: „Ich weiß genau, wohin ich mit dieser Firma will! Meine Vision ist klar. Jetzt (...wo wir aus dem Größten heraus sind, ...) kann ich endlich die Weichen für den endgültigen Durchbruch stellen!“

### **Durchbruchvisionen und Stillstand – kein Paradox**

Wer glaubt, ein Unternehmer oder Gründer arbeite immer stringent an der Verwirklichung seiner Ursprungsvision, weiß auch: Wer seine Lebensenergie in den Erfolg und das Wachstum seines Werkes investiert, steht immer wieder vor Einladungen und Wegkreuzungen, an denen er seine eigentliche Ausrichtung hinterfragen und den Kurs korrigieren wird, um weitere Optionen aufzugreifen und seine Kompetenzen auszudehnen.

So, wie Märkte immer dynamischer reagieren, müssen auch ihre Mitspieler – die jeweiligen Kunden und Lieferanten – Richtungen wechseln, Methoden und Prozesse probieren und vor allem wendig mit oder gegen den Wind segeln.

### **Mit dem Wind – und stetig füllt sich unser Netz**

Geschäftsoportunitäten werden erkannt, ausgelotet, rasch genutzt und beibehalten, wenn sie erfolgreich sind. So kommt ein Baustein zum anderen. Eine Kompetenz wächst zur nächsten. Das Unternehmen sammelt ein buntes Portfolio an Tätigkeiten und Verantwortungsfeldern. Schließlich haben wir einen wunderschönen Gemischtwarenladen voller Tingeltangel. In ihm wuseln viele Mitwirkende, deren Beitrag mehr auf ihrer frühzeitigen Präsenz denn auf ihre professionelle Kompetenz zurückzuführen ist. Der Mischkonzern ist geboren, egal, wie klein oder wie groß.

### **Loyalität – ein Virus auch für Große**

Was für die kleine Familienklitsche und das Gründer-geführte KMU gilt, finden Sie ebenso in Multis mit fünf- bis sechsstelligen Mitarbeiterzahlen. Ob Aktiengesellschaft oder Private Equity, deren Stakeholder verwundert zuschauen.

### **Erfolg – die Währung der Gewinner**

Wächst unser Unternehmen, haben alle ihren Anteil daran und sollten davon profitieren. Erfolgsroutinen – die Wiederholung und Wiederholbarkeit von erfolgreichen Verhaltensweisen – werden rasch von starken Mitspielern erkannt und im eigenen Handeln gezielt eingesetzt. Es etablieren sich Regeln und Tabus, die dafür sorgen, dass das „Werkl“ rennt und am Rennen bleibt.

### **Der Erfolg von gestern verhindert den Erfolg von morgen**

Die trügerische Sicherheit des Bewahrens der gestern richtigen Methoden lullt uns ein und singt uns in den Wachsclaf: Wenn wir so weitermachen wie bisher, sind wir morgen noch dabei. Manche Eigentümer wissen allerdings: Das stimmt hinten und vorne nicht. Denn ihr Starterfolg hatte meist genau damit zutun, dass sie Dinge kritisch hinterfragt und neu erdacht hatten. Für sie ist die reine Wiederholung der Tod für wiederholten oder gar dauerhaften Erfolg. Das sehen viele Mitstreiter und Langzeitbegleiter anders. Für sie steht Wiederholbarkeit für Beständigkeit und Erfolgskontrolle. Beides manifestieren sie.

### **Einer weiß noch, worum es wirklich geht**

Die Kernidee der Organisation bleibt im Eigentümer oder Gründer wach. Die Maschine, die er geschaffen hat, lebt ihr eigenes Leben. Sie finden diese Formulierung zu krass? Glauben Sie mir – oder auch nicht: Meine Firma lehrt mich jeden Tag, dass sich der Mechanismus der Erfolgsroutine schneller durchsetzt, als ich mitdenken und steuern kann.

Zu meiner Beruhigung trifft dieses Bild auf Unternehmen aller Größenordnungen zu. Zu meiner weiteren Beruhigung wiegte mich diese Verselbständigung für lange Zeit in Sicherheit und gaukelte mir vor, alles laufe nach Plan, alles läuft von selbst.

Doch welche Unternehmensgründerin wäre ich, drückte mich nicht das diffuse Gefühl: Hier stimmt was nicht. Ich komme nicht in meine Kraft und Wirksamkeit. Ich arbeite hart und stecke gleichzeitig fest. Schließlich weckt auch mich der Moment der Wahrheit: Der Kapitän muss an Deck, das Schiff inspizieren, die Mannschaft mustern und den Kurs korrigieren. Nur so kann ich richtig Fahrt aufnehmen.

### **Wo immer es beginnt**

Irgendwer im erst erfolgreichen Spiel erkennt: So können wir nicht weitermachen. Die Financer schrauben an den KPI. Die Produzenten verbessern die Effizienz. Die Vertriebsleute verändern das Leistungspaket. Der Kurs der Maschine wird nachjustiert und vor allem kontrolliert. Wird er auch wirklich hinterfragt? Wer stoppt das Werk, um wirklich seine Sinnhaftigkeit oder seine Ausrichtung zu beleuchten? Ganz sicher nicht die alte Garde. Sie hätte zu viel zu verlieren. Zudem vertraut sie auf den Kopf des Systems. Zu unser aller Trost: Es gibt Ausnahmen. Zu unser aller Warnung: Sie sind rar.

### **Linientreue sorgt für glatte Oberflächen – die Kosten der Treue**

Führungskräfte ächzen unter der Last überholter Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen. Sie sehen, dass die Wege zu lang sind, können diese jedoch weder mutwillig kreuzen noch bestehende Hierarchien einfach unterlaufen. Mitarbeiter rechnen Geschäftsmodelle nach und hinterfragen, wieso tote Kühe seit Ewigkeiten auf dem Eis liegen und wieso die Mätzchen des Gründers, seine Hobbies und sein Privatjet noch immer mitfinanziert werden. Kunden und Lieferanten wundern sich über langwierige Designprozesse und scheinbar verspielte Qualitätsansprüche, von denen unser Unternehmer nicht abrücken will. Jedes Komma wird korrigiert, jedes Angebot kontrolliert.

Bewerber schließlich ziehen sich frustriert zurück, weil sie die im Geschäftsmodell und der Kernleistung der Organisation schlummern Marktchancen deutlich ausmachen. Als Außenstehende durchschauen sie zu spät, wo im System die Bremse sitzt: Die alten Seilschaften kosten Entscheidungskraft und Wendigkeit. Lieber bleiben der Unternehmer oder seine Organisation im klebrigen Saft der Loyalität und Tradition kleben, als dass mit den Kompetenzen, dem Einsatzwillen und der Unvoreingenommenheit des Neuen ein Durchbruch gelingen möge.

### **Meine Lehre aus der Selbst- und Marktbeobachtung**

Der Change und Richtungswechsel kann gelingen. Bin ich selbst die Unternehmerin, die mit Bindungen zu kämpfen hat, muss ich mir gegenüber ehrlich sein. Ich schaue in den Spiegel, hole mir externe Unterstützung und lasse mir das Fremdbild sagen.

Ich mag zur Verzögerung oder Nachdenken noch ein paar Runden um den Block oder einfach nur in mich gehen: Reflexionszeit hilft mir verdauen.

### **Zum Schluss bleibt mir nur eines: Der saubere Schnitt**

Ein Assessment aller Koordinaten führt mich unweigerlich an den Kern meiner Herausforderung: Gründervater bleibt Gründervater. Beziehungen bleiben Beziehungen. Business bleibt Business. Was mich einst emotional stark gemacht hat, folgt alten Riten. Mein Geschäft der Gegenwart und Zukunft folgt neuen Regeln. Die will ich aktiv gestalten.

### **Mein erster Schritt – Die neue Richtung**

Ich hinterfrage mich ernsthaft, wann ich meine Mission wirklich vollendet habe. Was gehört zu meinem großen Traum und drängt in mir laut an die Oberfläche? Im Gespräch mit anderen erprobe ich meine Vision, bis ich ein Ziel formulieren und daraus einen Plan entwickeln kann.

### **Mein zweiter Schritt – Alte und neue Partner**

Ein weiser Coach und ein ausgekochter Strategieberater, ein dynamischer Geschäftsführer, der weit vernetzte, welterfahrene Vertriebschef, der kluge Finanzier und der erfahrener PR-Berater – sie sind nur eine kleine Auswahl der Menschen, die ihre Professionalität und wirtschaftliche Erfahrung für mich und meinen Plan einsetzen wollen, damit ich als Unternehmerin meinen Kurs einschlage und wieder richtig Fahrt aufnehme. Mitunter sind sie Partner im eigenen Arbeitsbereich, die früher nicht gehört und von anderen still gehalten wurden.

### **Mein dritter Schritt – Der Plan und seine Konsequenzen**

Einbindung und Berater, selbstgestrickt oder in professionellen Workshops gemeinsam definiert: Ohne Plan geht gar nichts. Spätestens hier schleichen sich die alten Bindungen ins Blickfeld. Rücksichtnahme, verzögerte Entscheidungen, vorgeschobene Betriebsamkeit und hoher Tempodruck bei der Beschleunigung alter Arbeitsroutinen stehen genauso für Prokrastination und Entscheidungsfeigheit wie offenkundige Ausreden, verpasste Termine und der konzentrierte Blick in völlig irrelevante Arbeitsbereiche oder nichtige Technikverbesserungen. Pläne erfordern erst einmal nur Systematik, noch lange keinen Mut. Den heben wir uns für die Umsetzung in Schritt 4 auf. Ein professioneller Planer hilft Ihnen, die eigenen Fallen zu umgehen. Sie werden die angebotenen Maßnahmen nicht mögen. Sein Feedback finden Sie respektlos. Er zeigt auf Aufgaben, die Sie zuletzt gereiht hätten. So sind sie, die Externen. Sie schauen auf das große Ganze, damit Sie das für Sie Richtige erkennen können.

### **Mein vierter Schritt – Mut schafft Platz**

Wir sind immer wieder eingeladen, liebgewonene Gewohnheiten, Verfahrensweisen und Beziehungen hochzuhalten und zu respektieren.

Sie stehen für unser Leben, für unseren Erfolg und für unsere Bedürfnisse. Sie repräsentieren nicht nur unsere Werte, sondern auch Komfort und Zuhause. Wir dürfen ihnen einen guten Platz in unserem Herzen und unserer Geschichte geben. Mehr noch: Wir schulden es ihnen, sie mit Würde aus ihrer Pflicht befreien. Liest sich mein Artikel wie eine Brandrede gegen die Treue und gegen alte Bindungen? Dann will hier ich ganz laut sagen: Unsere Partner verdienen es, dass wir sie endlich wahrnehmen und erkennen, wann alte Routinen überholt sind und wann sie als unsere langjährigen Begleiter längst müde sind und sich nach einer eigenen Neuausrichtung sehnen. Sich dieser Herausforderung zu stellen, führt zu ihrer Entlastung und löst Erleichterung aus. Klarheit steht immer vor diffuser, ungeprüfter Verbindlichkeit.

### **Vier einfache Schritte**

Sie erfordern Mut und Konsequenz. Beides liegt Ihnen im Blut, denn so sind Sie gestartet. Loyalität, Treue und alte Werte sind sehr wichtig. Wir sind ihnen verpflichtet. Dazu gehört allerdings, dass wir angemessen loslassen, was längst seinen eigenen Weg sucht, und dass wir respektvoll miteinander umgehen, statt uns gegenseitig zu behindern, wo Freiheit verlangt ist. Greifen Sie nach Ihrem großen Plan, dann lässt sich das Alte leichter los.

**Autor:**  
**Petra Schulte**  
petra.schulte@usp-d.com

**USP-D**  
**Deutschland Consulting GmbH**  
Moltkestraße 101  
D-40479 Düsseldorf  
Tel. +49 (0)211 913 697 00  
Fax +49 (0)211 913 697 10  
office.duesseldorf@usp-d.com

**USP-D Consulting GmbH**  
Zieglergasse 61/1/9  
A-1070 Wien  
Tel. +43 (0)1 585 55 94  
Fax +43 (0)1 585 62 26  
office.wien@usp-d.com

[www.usp-d.com](http://www.usp-d.com)



**USP-D**

enhancing  
effectiveness