

**32. Wie mache ich bei großen Veränderungsprojekten alle betroffenen Mitarbeiter zu gefühlten Gewinnern?**

Das funktioniert in der Regel nicht, weil jeder Zustand mindestens zwei Seiten hat. Es kann zumeist nur Gewinner geben, wenn es auch Verlierer gibt und vice versa. Die Herausforderung besteht u.a. darin, die guten und schlechten Seiten offen zu legen und für Akzeptanz zu sorgen. Deshalb ist es völlig normal, dass einige Mitarbeiter und Führungskräfte Veränderungen nicht mittragen und Konsequenzen ziehen.

Anders ausgedrückt: Um einen „Haufen Mist“ kann man keine Blümchen reden. Ohne Hass keine Liebe, ohne Trauer keine Freude, ohne Verlierer keine Gewinner. Es gibt im Leben immer Widersprüche und zwei Medaillen. Es geht also eher um den Umgang mit diesen Widersprüchen, als darum, sie wegzureden. Dies muss man akzeptieren.

Akzeptiert man das, ist es wichtig, dies zum Thema zu machen, sich mit diesen Widersprüchen auseinanderzusetzen. Beispielhaft sollten Fragen wie:

*Werden Verlierer also ausgegrenzt oder wieder einbezogen?*

*Darf man in einer Organisation auch mal verlieren?*

offen ausgesprochen und diskutiert werden. Leider geschieht dies in der Praxis noch viel zu selten. Dort verfällt man häufig dem vermeintlich einfacheren Weg, diese Fragestellungen einfach zu ignorieren. Getreu dem Motto aus der Kindheit:

*„Was ich nicht sehe ist auch nicht da.“*

*„Was ich nicht offen anspreche, wird auch nicht diskutiert.“*

Das ist ein gefährlicher und vor allem folgeschwerer Irrtum.