

# **Weshalb führen mutige Change-Management-Entscheide bei den Mitarbeitern so oft zu Desastern – und kosten dem mutigen Manager manchmal den Job? Erfolgreiche Führung setzt eine Strategie der zwischenmenschlichen Desastervermeidung**

**voraus.** Von Betty Zucker

«Besser, man weiss woran man ist, als diese Unsicherheit», sagen viele, die sich als Opfer von Entscheidungsfreude erkennen. Und doch wirft es sie, auch wenn sie die Chancen erkennen, aus der Bahn.

So weit ist alles klar, wenn es um Change Management geht: Veränderungen verlangen mehr Entscheide als die Erhaltung des Status quo, und Entscheide, die etwas verändern, bringen Gewinn und Verlust. Wo gehobelt wird, fallen die Späne, sagt man gelassen, als würde bloss Material abgehobelt. Aber jedesmal laufen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gefahr, unter den Hobel zu kommen. Ganz, teilweise oder ein bisschen. Der Hobel kann ihnen einen Span gewohnte Arbeit abnehmen, und mehr. Der Hobel kann ihre Würde verletzen. Und verletzte Menschenwürde kann den Erfolg des Unternehmens gefährden.

Unversehens hat der Change Manager neben strategischen und organisatorischen Fragen auch noch Fragen der Moral und der Ethik zu lösen. Eine höhere, völlig neue Kategorie von Konflikten belastet seinen Kopf, seine Agenda und nicht zuletzt sein Gewissen. Er hat den Mitarbeitern nicht die nötige Aufmerksamkeit geschenkt. Sie fühlen sich nicht als Menschen, sondern als Teile einer grossen Maschine behandelt. Das ist eine Demütigung. Du sollst nicht demütigen.

Kaum jemand tut es absichtlich. Aber schneller als man denkt, ist es passiert. Das ist das Tückische dran. Wir wollen für alle das beste und vergessen zu rasch, dass ausnahmsweise die einzelnen Teile mehr sind als ihre Summe. Oft müssen Führungskräfte auf einem Abstraktionsniveau aggregierter Zahlen entscheiden. Das Reich der «facts und figures» produziert eine Form der betrieblichen Wahrnehmung und des Erkennens, die zugleich auch die Gefahr des Verkennens ist. Die Gesichter werden selten gesehen, mit ihren Namen und ihren Geschichten. Das emotionale Berührungspotential wird begrenzt, es verführt zu Vorgangsweisen, die leichter fallen als «face to face». Es herrscht die organisierte Menschenblindheit. Die Logik der reinen Funktion sperrt zu oft die emotionale Intelligenz von der Mitarbeit aus.

Dass man damit grössere Missstände schafft, als die, die man gerade zu bewältigen glaubte, bringt das Unternehmen in Zugszwang. Statt die erwünschte Kür zu laufen, absolvieren die Leute knapp ihre Pflicht. Statt das Unternehmen mit allen ihren Kräften in die verheissene Zukunft zu führen, hemmen sie es. Der Change Prozess stockt. Projektstau. Neue harte Entscheide scheinen nötig, um mit den neuen Missständen fertig zu werden. Die aber werden Normalität wie die Demütigung, welche Menschen als Maschinenteile behandelt.

Weil aber Maschinen weder über Hirne noch über Herzen verfügen, sondern im besten Fall funktionieren, sind gedemütigte Menschen nie und nimmer zu Sonderleistungen bereit. Sie lassen sich nicht für andere Aufgaben einsetzen, als für die vertrauten, für die sie «gebaut» sind. Aber bocken können sie wohl. Sie verweigern das Empowerment. Das Ergebnis heisst Verschleiss. Kaputte Maschinen muss man ersetzen. Das Personalkarussell dreht sich weiter und schneller. Personalchefs,

Prokuristen und Produktmanager reichen sich die Klinke in die Hand. Bevor ihre Kräfte zu wirken beginnen, sind sie verschlissen.

Der Menschenblinde sieht nicht, dass der Dirigent mit Musikern umgehen muss, um die Musik in seinem Kopf zum Klingen zu bringen. Dass der Fussballtrainer seine Spieler gewinnen muss, um mit seiner Strategie das Spiel zu gewinnen. Sonst schafft er Probleme. Seinem Unternehmen und sich selbst.

Ein Manager, der sich selbst auf die Steuerfunktion der Maschine beschränkt, darf sich nicht wundern, wenn ihn selbst das Schicksal aller Maschinenteile ereilt. Gekauft, benutzt, verbraucht, ersetzt. Wie kann er von seinen Leuten und seinen Chefs Respekt erwarten, wenn er ihnen keinen erweist. Eine minimale gegenseitige Akzeptanz ist gefragt. Im Inhalt wie in der menschlichen Form. Über alle Stufen der Hierarchien hinweg.

## Was ist zu lassen?

Das alte mosaische Gesetz wirkt Zahn um Zahn. Der nüchterne Geist, der den Zehn Geboten ihre Unumstösslichkeit verlieh, hat das Gesetz der Gegenseitigkeit als Grundlage des Zusammenlebens erkannt. Tu keinem an, was du nicht willst, dass es dir angetan wird. Von Mord über Ehebruch bis Diebstahl und Lüge. Dahinter steckt nicht mehr als ein Selbstschutzprogramm. Denn Vorsicht: Die Opfer oder ihre Nächsten werden dir Gleiches mit Gleichem vergelten. Die Zehn Gebote setzen systematisch Grenzen vor alles, was die Vernunft dem Täter verbietet, weil es ihm selbst (und der ganzen Gesellschaft) Schaden beschert.

Der Change Manager stösst mit seinen Massnahmen immer wieder an Grenzen, die ein paar weitere Gebote mit sich bringen. Seine Stellung setzt ihn in der Desastervermeidung hart auf die Probe. Er hat der Würde seiner Person die Treue zu halten, um sich und seinem Einfluss auf Dritte nicht unnötig Abbruch zu tun. Facon bewahren, Contenance zeigen. Herr der Lage bleiben. Herr oder Dame. Ohne Wenn und Aber.

**Du sollst deinen Nächsten nicht mit einer Maschine verwechseln.**

**Du sollst ihn nicht im Unklaren lassen.**

**Du sollst ihn nicht unterschätzen.**

Das gilt nicht nur im unmittelbaren Umgang von Menschen mit Menschen, sondern auch in der Kommunikation mit Organisationen. Bestehend aus Menschen, können gedemütigte Organisationen den Manager und sein Unternehmen noch effizienter verschleissen. Je grösser die Organisation, um so verhängnisvoller wirken sich Fehler aus.

Fehler in der Kommunikation beginnen mit der Sprache. Eine Kommunikation der Desastervermeidung gründet auf einer Sprache der Würde. Unwürdig ist die Sprache der nackten Information, die mit hohlen Fachwörtern, Zahlen und Fakten die Wahrheit eher verhüllt, als sie darstellt und begründet. Information zeugt von der Menschentaubheit des sogenannten Kommunikators. Sie ist das Geräusch, das die Organisationsmaschine absondert. Ihre Frequenz verletzt das Gehör, so dass Menschen verstummen. Die Sprache der Würde hingegen bleibt so einfach wie möglich, um den Sinn begreifbar zu machen. Sie überzeugt, weil sie anspricht. Ihre Rede setzt auf die Freiheit zur Widerrede des andern. Sie führt zum Gespräch, oder – um es in der Maschinensprache zu kreischen – vom Stress zum Flow. Ohne Wenn und Aber gilt deshalb im Umgang mit Organisationen:

**Du sollst Information nicht mit Kommunikation verwechseln.**

**Du sollst IT und MISysteme nicht mit Kommunikation verwechseln.**

**Du sollst die rein sachliche Diskussion (zwar Kommunikation) nicht für einen Schutz vor Demütigung halten.**

Kritische Geister mögen einwenden, Manager seien sich gewohnt zu tun, und nicht zu lassen. Tun ist oft leichter als lassen. Ja, das ist leider so. Darum: «Führe mich nicht in Versuchung». Stillosigkeiten locken allenthalben. Die Schwierigkeit der Aufgabe macht Fehler fast unvermeidlich. Allein schon der Hochlehner des Chefs oder das Foto seiner Kinder auf dem sauberen Schreibtisch polarisieren. «Der hat gut reden, soll erst einmal selber...» Und da «Der selber» sich unkomfortabel vorkommt, vergisst er, seinen eigenen inneren Werten Anerkennung zu zollen. Aber von Anerkennung und Wertschätzung gibt es keine Dispens. Und für ihre Wahrung keine Rezepte.

Die Selbstschutzprogramme à la «Du sollst nicht...» sind Mindestprogramme. Ihre Verbote begrenzen den Spielraum des Handelns ja nur, um ihn der individuellen Entfaltung zu öffnen. Was jeder einzelne von Fall zu Fall tun kann, um nicht nur Leistungen anzuerkennen, sondern auch bei Fehlern, Fehleinschätzungen und Enttäuschungen von Mitarbeitern und ihren Organisationen Stil zu bewahren: das geht über Desastervermeidung hinaus.

Menschliche Würde, nicht als Scheidemünze, sondern als Goldwert gehandelt, lässt sich nicht an Managerkursen erwerben. Aber betrachten Sie mal Ihren eigenen Gefühlshaushalt. Sie werden bestimmt etwas finden, das Sie im Büro anwenden können und sich dann auszahlt.