

Am Ende sind's die Frösche...

Wertgeschätzte Mitarbeiter trocknen ihren Teich nicht aus!

von Marcus König, mensch.business *

Ein oft benutzter Aphorismus bei Veränderungsprozessen ist der des deutschen Journalisten und sozialdemokratischen Reichstagsabgeordneter Bruno Schönlank. In einer Rede vor dem Reichstag am 9. Februar 1894 gegen die Postverwaltung gab er den Ausspruch eines unbekanntenen Pariser Arbeiters aus dem Jahr 1874 wieder: „Will man den Sumpf austrocknen, lässt man nicht die Frösche darüber abstimmen.“ Es drückt sich kaum mehr Hilflosigkeit und Missmanagement in einem Satz aus, als das hier der Fall ist.

Schon über die Austrocknung des Teiches nachzudenken zeigt die Versäumnisse der Vergangenheit auf. Statt sich beizeiten auf sich verändernde Einflüsse einzustellen wird bis zum Schluss gewartet, um dann zu kapitulieren und das Geschäft dicht zu machen... den Lebensraum der Frösche auszutrocknen... die Mitarbeiter ihrer Lebensgrundlage zu berauben. Aktives Management sieht anders aus. Was bedeutet das Austrocknen eines existierenden Teiches – um im Sprachgebrauch zu bleiben – jedoch im Detail?

Managementfehler der Vergangenheit

Der Teich stellt in der Regel ein existierendes Geschäft dar. Ein Geschäft, welches über einen bestimmten Zeitraum aufgebaut und betrieben wurde. Dafür wird es sicherlich Gründe gegeben haben. Jetzt über die Schließung des Geschäftes zu diskutieren kann nur der finale Schritt sein. Aber was ist mit den vielen kleinen Schritten davor? Was ist mit den anfangs sicherlich eher unscheinbaren Anzeichen für Veränderungen oder gar Bedrohung des Geschäftes? Zwischen ‚ein Geschäft betreiben‘ und ‚ein Geschäft schließen müssen‘ gibt es bestimmt viele Chancen den finalen Schritt abzuwehren.

Das Umfeld ständig im Auge behalten...

Permanente Beobachtung des Marktes mit besonderem Fokus auf das Kaufverhalten der Kunden und das Agieren des Wettbewerbs geben frühzeitig deutliche Hinweise auf Veränderung der Gegebenheiten. Für Unternehmen gilt: Jetzt aber bitte nicht ignorieren oder ‚schön reden‘ nach dem Motto: Das gibt sich schon wieder! Wie häufig wird gerade die Veränderung des Marktes, der wachsende Wettbewerbsdruck oder im Markt (plötzlich?) vorhandenen Überkapazitäten als Beweggrund für Restrukturierungen oder gar Schließungen genommen. Welches Zeugnis des Managements bzw. der Führung gegenüber den Fröschen – pardon Mitarbeitern – für die eigene Tatenlosigkeit, das Verschlafen oder gar Ignorieren der veränderten Bedingungen! Auf einer Versammlung von

Fachhändlern im Einzelhandel hat vor kurzem doch tatsächlich jemand ernsthaft die Frage gestellt, „ob sich das mit dem Internet und dem Onlinehandel nicht auch wieder von selbst erledigen könne. Dann wäre das Bedrohungspotenzial ja schließlich auch weg.“ Ja, liebe Einzelhändler, das Internet wird verschwinden, aber nur, weil es dann durch etwas noch Gewaltigeres ersetzt wird!

...ermöglicht rechtzeitiges Erkennen

Die Betreiber von Pferdekutschen hatten Ende des 19. Jahrhunderts auch geglaubt, dass diese komische Art der Fortbewegung – Automobil genannt – wieder verschwindet und das Geschäft so bleibt wie es war. Merkwürdigerweise wurde das Auto von keinem Pferdekutschen-Betreiber ins Leben gerufen oder weiterentwickelt. Parallelen zum heutigen fahrerlosen Auto, bei dem Apple, Google oder Uber die Treiber sind, sind sicher nicht zufällig. Rechtzeitiges Erkennen der Veränderung, gepaart mit der notwendigen Portion Mut und – das darf hier nicht verschwiegen werden – natürlich auch etwas Glück führen dazu sich am Teich zu erfreuen, statt ihn auszutrocknen. Zugegeben: Der Teich sieht unter Umständen etwas anders aus als zu Beginn. Der Besatz des Teiches hat sich vielleicht verändert, er ist größer oder kleiner, etc. Aber es ist immer noch ein Teich!

Evolution statt Revolution – der alte Hut passt immer noch

Darüber hinaus gibt es noch eine weitere Analogie zwischen einem Teich und dem Business. In beiden Fällen ist es eher hilfreich von Evolution als von Revolution zu sprechen. Spontanes und radikales Eingreifen in die Natur führt oftmals genau zum Gegenteil. Statt zu der beabsichtigten Verbesserung kommt es zu Katastrophen, wenn beispielsweise nach Flussbegradigungen viele Jahre später Überschwemmungen zu beobachten sind. Gleiches gilt für das Business: Auch hier führen Kahlschlag und allzu kurzfristige Eingriffe nach einer gewissen Zeit oft zu ungeahnten negativen Folgen. Der Hype um die Internet-Blase in den 90'er Jahren und der damit verbundenen Verunglimpfung der sogenannten „old-economy“ hat das anschaulich gezeigt. Die Internet-Blase ist geplatzt und die „old-economy“ hat gerade im Energiesektor zu Beginn des neuen Jahrtausends einen wahren Boom erlebt.

Nur ein Frosch wurde von der Prinzessin geküsst

Ein weiteres Armutszeugnis – ja nahezu eine Unverschämtheit – bei der zitierten Management-Weisheit ist die Verunglimpfung der Mitarbeiter. Wer von uns möchte schon gerne als Frosch betitelt werden? In der Welt der Frösche gab es schließlich nur einen Glückspilz, der von der Prinzessin geküsst wurde... Alle anderen Frösche fristen ein eher wenig spektakuläres Leben. Es sind aber oft gerade die Mitarbeiter des betroffenen Geschäftes, die die Anzeichen für Veränderung frühzeitig

erkennen. Es sind die Menschen, die im täglichen Kontakt zu Kunden und Lieferanten stehen, die den Markt täglich spüren. Warum werden diese Menschen nicht gehört? Warum werden ihre Anmerkungen und Hinweise nicht ernst genommen?

Management + Leadership = Erfolg

Liegt es unter Umständen daran, dass in der modernen Geschäftswelt nicht mehr zwischen Management und Leadership unterschieden wird? Im Deutschen gibt es die Begriffe leiten und führen, welche eben diesen Unterschied sehr deutlich machen. Sich Gedanken um den Fortbestand des Teiches zu machen ist leiten. Sich mit den Fröschen auseinanderzusetzen ist führen. Beides zusammen buchstabiert man E R F O L G. Leider wird nur allzu oft der Begriff ‚managen‘ unisono benutzt. Das führt dann dazu, dass die Führungsthemen mit denselben Mechanismen angegangen werden wie die Leitungsthemen. Es gibt Prozesse, Tools, Methoden und natürlich jede Menge Controlling. Empathie, Wertschätzung, Persönlichkeit sind dann eher Begriffe, die einmal im Jahr in Mitarbeiter- oder Führungsgesprächen benutzt werden. Der Prozess sieht das so vor! Eines wird dabei vergessen oder sogar wissentlich übersehen: Eine Kultur der Wertschätzung und des Vertrauens kombiniert mit der Ausrichtung an Nutzen und Sinn ergeben eine Basis, bei der Veränderungen deutlich erfolgversprechender ablaufen. Das ist allerdings nur schwerlich in Prozesse oder Methoden zu packen. Und auch Tools können hier nur unterstützend wirksam werden.

„A fool with a tool is still a fool“

Den guten Heizungsbauer erkennt man nicht an der Wasserpumpenzange. Die ist nahezu bei allen gleich. Den guten Heizungsbauer erkennt man daran, wie er sich in die Problematik des kaputten Brenners oder Kessels hineinversetzt. Wie viel Wissen, Können oder Erfahrung er mitbringt, welches Geschick er aufbringt dem Kunden über eine gekonnte Fragestellung zu entlocken, wann das Problem erstmalig aufgetreten ist und wie es sich zeigt. Wesentlich produktiver – für die Heizungsfirma – wäre eine knappe, maximal zwei Minuten dauernde Diagnose ‚ist kaputt‘ – verbunden mit dem Angebot eines neuen Kessels oder Brenners. Ob sich dieses Vorgehen als nachhaltig herausstellt oder die Zufriedenheit des Kunden steigert, muss stark bezweifelt werden.

Im Nachhinein war es gar nicht so fürchterlich

Betrachten wir einmal Veränderungen retrograd, so wollen wir sicher nicht mehr in Höhlen leben und darauf hoffen ausreichend Fleisch vom Mammut zu haben, um über den nächsten Winter zu kommen. Veränderungen haben oft das Begleitphänomen, dass es im Nachhinein... gar nicht so schlimm war. Haben Mediziner noch zu Beginn der Eisenbahn vor den unkalkulierbaren gesundheitlichen Schäden für den

Menschen durch die hohen Geschwindigkeiten der neuen Fortbewegung gewarnt – ca. 10 km/h – so nutzen wir heute die Bahn ohne gesundheitliche Beeinträchtigung, ja sie ist aus unserem Tagesablauf nicht mehr wegzudenken. Ob Güter- oder Personenverkehr, ob privat oder geschäftlich, die Bahn ist ein stark genutztes Reise- und Transportmittel. Eines zeigt sich daran deutlich: Am Anfang aller Veränderung steht verständlicherweise oft die Furcht vor dem Neuen. Die Angst bekanntes Terrain zu verlassen verstärkt das Gefühl der Unsicherheit. Genauso wie Pfeifen im dunklen Keller nur gefühlte Sicherheit gibt, so hilft auch bei Veränderungen Ignorieren und Schönreden nicht wirklich. Sich den Gegebenheiten stellen, ist immer noch die beste Variante.

Vier Grundsätze im Umgang mit Emotionen

Der Umgang mit den oben beschriebenen Emotionen ist ein wesentlicher Baustein in jedem Veränderungsprozess. Dabei helfen folgende vier Grundsätze:

1. Erkennen

Es gilt die Fähigkeiten zu entwickeln Emotionen zu erkennen und richtig zuzuordnen. Erleben wir gerade Frust? Oder ist es eher Trauer? Oder gar Angst? Es ist wichtig die Emotion zu deuten, um fokussiert damit umzugehen. Es nützt dem Betroffenen nichts ihm die Angst nehmen zu wollen – dabei verspürt er aber eher Trauer. Wird auf seine Trauer eingegangen, ist der Start für den Umgang mit Emotionen gemacht.

2. Zulassen

Es ist hilfreich eine Kultur zu schaffen, in der Emotionen zugelassen sind. Es muss sich niemand schämen oder gar verstecken, wenn Emotionen deutlich zum Vorschein kommen. Erst dadurch erlangt ein Team das Gefühl, dass damit gemeinsam umgegangen wird, ja werden kann. Die Emotionen werden ernst genommen und nicht als Schwäche abgetan, sondern als Stärke begriffen.

3. Thematisieren

Wichtig ist es über die Emotionen auch zu reden – vorsichtig, aber offen und vor allem nicht wertend – mit unmittelbar betroffenen Kollegen und mit dem gesamten Team. Das Umfeld sollte eingebunden sein. Wer hat also noch Bedenken, Sorgen, Ängste, Frust... oder fühlt Ähnliches? Entscheidend sind Begründungen für die Emotionen. „Das ist doch alles Mist“ ist zwar ein emotionaler Ausbruch, es fehlt allerdings der Ansatzpunkt. Was ist Mist? Woran machst er/sie das fest? Wie zeigt sich das?

4. Maßnahmen ableiten

Abschließend sollten mit allen beteiligten Personen möglichst konkrete Maßnahmen vereinbart werden. Indem Führungskräfte

zeigen wie wichtig ihnen das Thema ist, indem sie sich damit strukturiert beschäftigen, binden sie sowohl die Person mit der jeweiligen Emotion ein als auch andere aus dem Team. Kleine Diskussionsgruppen können sich untereinander stärken und stützen sowie voneinander lernen. Den Maßnahmen nachgehen, sich den Fortschritt zeigen lassen und ggf. eingreifen, wenn es nötig ist, sollte dabei selbstverständlich sein.

Nach getaner Arbeit ist es ein durchaus erhebendes Gefühl am Abend an seinem Teich zu sitzen, Flora und Fauna zu bewundern, einen guten Tropfen zu genießen und den Fröschen zuzuhören. Das Dranbleiben hat sich gelohnt!

10.782 Zeichen mit Leerzeichen

* **Marcus König** begleitet als facettenreicher Berater und Coach Unternehmen in Veränderungsprozessen. Mehr als 25 Jahre Erfahrung in verschiedenen Managementpositionen an unterschiedlichen Standorten, in verschiedenen Ländern mit wechselnden Aufgaben und Verantwortungen hat vor allem seinen Umgang mit Menschen geprägt. Aus diesem Grund betrachtet er Prozesse, Methoden & Tools immer an der Schnittstelle Mensch zu Business, d. h. der Mensch wird in den Mittelpunkt des geschäftlichen Handelns gerückt. Seine Überzeugung: „Die besten Prozesse und Produkte funktionieren am besten mit zufriedenen, motivierten und engagierten Menschen – den Besten eben.“ www.menschbusiness.de

Abdruck honorarfrei
Belege bitte an:
MM-PR
Postfach 6 26
95606 Marktredwitz
Tel.: 09231/96370
Fax: 09231/63645
mm-pr@t-online.de
www.mm-pr.de