



Changemanagement klingt manchmal zu schön, um wahr zu sein...

Lieber stetig voran als schnell gegen die Wand!

Von Daniel F. Pinnow, COGNOS-Vorstand



Führungskräfte sollten morgens auf dem Weg zur Arbeit Radio hören – und zwar genau die Sender, die auch ihre Mitarbeiter favorisieren. Da gibt es meistens viel zu gewinnen – und für Führungskräfte, die gut zuhören können, viel zu lernen. Auf die Frage, was sie denn mit dem ausgelobten Geldbetrag, den es bei witzigen Ratespielchen zu gewinnen gibt, anfangen würden, antworten die Meisten: Reisen, Sparen oder ins Häuschen investieren. Die wenigsten würden ein Unternehmen gründen, eine ersehnte neue Ausbildung anfangen oder sonst wie ihr Leben ändern. Lieber wollen die Meisten weiterhin so leben wie bisher – nur glücklicher. Es ist wohl so: Weder im Berufs-, noch im Privatleben sehnen sich die Menschen nach Veränderung. Deswegen sind so viele

Mitarbeiter taub für die Glorifizierung des Wandels und den Parolen des Fortschritts. Genau diese Parolen gehen aber vielen Managern allzu zu leicht über die Lippen, weil sie immer noch den Motivationstagen, Inspirationsworkshops und Cocktailmeetings der New Economy nachhängen. Im Unternehmen prallen dann zwei Welten auf einander, so dass es knirscht und kracht. Da kann kein Rhetorikseminar und kein Beitrag in der Mitarbeiterzeitung Abhilfe schaffen.

Die Lösung des Dilemmas ist ebenso einfach wie schwierig: Entweder ich nehme meine Führungsaufgabe ernst und versuche, die Menschen wirklich zu bewegen: hin zum Wandel, weg vom geliebten Status Quo. Wenn ich das ernst meine und nicht nur wohl klingende Phrasen nachspreche, brauche ich dafür viel Zeit und Kraft und laufe ständig Gefahr, mich zu überschätzen und zu verheben. Ergänzung und Alternative: Ich werfe meine Powerpoint-Präsentationen, Redemanuskripte und Editorials für die Mitarbeiterzeitung, die in hübschen Worten um den geliebten Begriff „Changemanagement“ kreisen, über Bord, und fange noch einmal von vorne an – diesmal in Kontakt und mit Tuchfühlung zu den Mitarbeitern. Genauso wie ein Mensch Zeit braucht, um Abschied von Gewohnheiten, Orten oder anderen Menschen zu nehmen, müssen auch Unternehmen und Organisationen „Trauerarbeit“ leisten, wenn sie mit Altem abschließen und Neues beginnen wollen. Gefragt ist in dieser Hinsicht weniger Motivation und Empowerment als Gefühl für Zwischentöne. Das wäre dann Changemanagement der kleinen Schritte. Lieber stetig voran als schnell gegen die Wand!

(Dieser Beitrag erschien in gekürzter Fassung im Mai 2006 im Hamburger Abendblatt.)