

promove letter 01/09

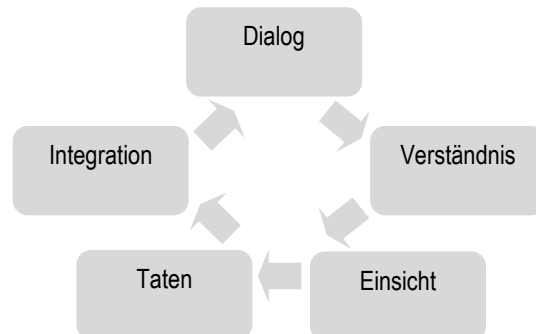
Aufbruch gestalten in unsicheren Zeiten

Wir stehen am Anfang eines Jahres, in dem es schwierig ist, Prognosen zu wagen. Prognosen in Zeiten einer Krise zu stellen kommt einem Blick in die Kristallkugel gleich: Einmal etwas mehr Wachstum – vielleicht mal weniger. Jeder Hellseher sagt irgendwann die Wahrheit. Führungskräften und Mitarbeitenden ist mit derartigen Übungen jedoch wenig geholfen, um den Blick nach vorne zu richten.

Wie können wir in unsicheren Zeiten verlässliche Informationen erhalten, die uns erlauben, Prognosen zu stellen und die richtigen Entscheide zu fällen? Welche Informationen brauchen wir überhaupt? Informationen sind Symptome – nicht jedoch die Ursache wirtschaftlichen Handelns. Informationen beeinflussen Wahrnehmungen, die Menschen zu Einstellungen und Handlungen bewegen. Aktuell überwiegen in der öffentlichen Meinung unsichere Meldungen. Begriffe wie „Krise“, „Rezession“, „Steigende Arbeitslosigkeit“ generieren bei Menschen, die per se selbst nicht von der Situation betroffen sind, Ängste und Unsicherheit. „Phasic Instinct“ nennt Günter Dueck, Chief Technologist bei IBM, dieses Verhalten bei Menschen, in Boomzeiten die Welt rosig zu sehen, während dem in Zeiten weniger starken Wachstums plötzlich instinktiv Abwehrmechanismen aufgebaut werden. Wie lässt sich die Negativstimmung überwinden?

Die Macht der Befindlichkeiten

Es geht nicht um Informationen, sondern um Befindlichkeiten! Wer in Zeiten der Krise weiterhin aktiv den Arbeitsalltag mitgestalten will, muss mit den Befindlichkeiten der Menschen arbeiten wollen. Uns ist in unserer Arbeit aufgefallen, dass Menschen zwar sehr unterschiedlich auf Krisen reagieren, dass jedoch ein gemeinsames Muster erkennbar ist, wie wir mit veränderten Rahmenbedingungen umgehen.



Regelkreis für mitgetragene Veränderungen
Quelle: promove TM

Wir wollen informiert sein. Dabei geht es nicht in erster Linie darum, Prognosen zu erfahren. Ein jeder weiss heute, dass Prognosen falsche Sicherheit vorgaukeln. Prognosen schaffen viel Spielraum für Interpretation und Gerüchte. Sie rufen mitunter mehr Unsicherheit und Ängste hervor, als dass sie klären. Es geht also nicht darum, Eventualitäten darzustellen, sondern um gegenseitige Kommunikation und wirklichen *Dialog*, in dem die Menschen ihre Situation darlegen können, ernst genommen werden, sich austauschen und gegenseitig Wertschätzung erfahren.

Menschen wollen verstehen. Sie wollen ihr eigenes *Verständnis* entwickeln für die aktuelle Situation, Zusammenhänge und Wechselwirkungen für ihre eigene Zukunft. Dabei geht es um die viel beschworene Andockfähigkeit: Jeder trägt – und mit zunehmendem Alter wird dies umso ausgeprägter – eine eigene Wertelandkarte in sich. Erst wenn es dem Einzelnen gelingt, das Gesagte mit dem eigenen Werte- und Verhaltenskodex zu vereinbaren, dann werden sich Menschen auch in verändernden Rahmenbedingungen engagieren.



Verstanden ist noch nicht akzeptiert – Verständnis ist noch keine *Einsicht*. Menschen müssen für sich einen persönlichen Sinn erkennen, warum sie sich aus der eigenen Komfortzone hervorwagen und sich in unbekanntes Terrain bewegen sollen. Niemand springt gern ins Leere. Erst wer einsieht, dass eine Krise kein Sprung ins Unbekannte zu sein braucht, sondern auch persönliche Perspektiven öffnet, wird sich allenfalls überlegen, persönlich aktiv zu werden.

Veränderung zeigt sich in konkreten *Taten* von einzelnen Menschen. Jemand zeigt plötzlich Initiative, gibt Feedback, getraut sich etwas zu sagen. Ein anderer nimmt sich zurück, um seinen Teammitgliedern mehr Raum zu geben. Ein Dritter reibt seine Energie nicht mehr durch aktiven Widerstand gegen die Krise auf, sondern hat für sich einen Weg gefunden, wie er mit der Veränderung umgehen kann. Aus vielen kleinen, oft unscheinbaren Aktionen, wird Engagement (wieder) in Gang gebracht.

Nun geht es darum, die individuell erreichte Grundstimmung ins Kollektiv zu übertragen. Und hier zeigt die Erfahrung aus klassischen Veränderungsprozessen: Dieser Schritt ist der eigentliche Knackpunkt. Einzelne Menschen beginnen mit viel Euphorie, Dinge zu bewegen. Sie übernehmen Eigenverantwortung – um umso härter an der unternehmerischen Realität abzurallen. Vorgesetzte nehmen die Initiativen nicht auf, der Kollege findet, „es habe ja eh alles keinen Sinn“, die ersten Kündigungen erfolgen. Negativpropaganda bremst positive Energien aus. Guten, individuellen Initiativen geht so die Luft aus – es kommt zu keinem Durchstarten, keiner Multiplikation von Ideen und somit zu keiner *Integration* des Positiven im Unternehmen. Der Kreislauf zum Dialog wird nicht geschlossen und der Aufbruch gerät ins Stocken. Unserer Erfahrung gemäss ist es dieses letzte Glied, welches die meisten Veränderungsprozesse blockiert.

Aufbruch zulassen

Wer Aufbruchsstimmung im Unternehmen will, muss sie zulassen. Wer sie zulässt, kommt nicht darum herum, eigene Verhaltens- und Verfahrensmuster zu reflektieren, bestehende Rollenbilder anzupassen und die eigene Befindlichkeit zu hinterfragen. Es geht hier nicht in erster Linie darum, Strukturen und Prozesse anzupassen, sondern darum, anderes Denken zu fördern und zu fordern. Wer mit denselben Denkmustern an Probleme herantritt, mit dem er sie geschaffen hat, wird wohl kaum in der Lage sein, sie zu lösen. Da nützen Prognosen und auch veränderte Prozesse nichts. Wer etwas verändern will, muss mit einer neuen Perspektive an Bestehendes herangehen. Toleranz für andere Ideen und Sichtweisen ist die zentrale Erfolgsgrösse für den Aufbruch.

Vielleicht fehlt uns manchmal die Grösse, von der eigenen Meinung Abstand zu nehmen. Vielleicht auch der Mut zur eigenen Persönlichkeit. Sicher ist, dass wir durch eine gewisse Distanz Dinge klarer sehen. Das gilt auch für Veränderungsprozesse: Durch den nötigen Abstand gelingt es uns, vom Komplexen zum Einfachen zu gelangen, um alles Grundsätzliche und Wesentliche erfolgreich meistern zu können. Dann erübrigt sich auch der Blick in die Kristallkugel.

Wir freuen uns auf einen konstruktiven Austausch mit Ihnen.

promove TM

Dr. Viktor Beyfuss
Partner

Bruno Gerber
Partner

Marie-Theres Hofmann
Partner

Dr. Michael Kres
Partner

Der nächste promote letter erscheint am 17. März 2009 und behandelt einen Erfahrungsbericht zum Thema „Veränderung initiieren“.

Der nächste Management Circle findet am 19. Februar 2009 zwischen 17h00 und 19h00 statt bei:
promove TM, Sonneggstrasse 55, 8006 Zürich

