

## promove letter 03/09

### Von lautem und leisem Verständnis in Krisenzeiten

Jeder von uns hat es selbst erfahren: Ein Aufbruch ist immer auch ein Abbruch. Liebgewonnene Gepflogenheiten müssen eingetauscht werden gegen das grosse Unbekannte. Warum soll man sich das antun? Zumal die meisten von uns in ihrem Leben verschiedene Downsizing-Projekte, Firmenfusionen, Produktionsverlagerungen und ähnliches überlebt und erfahren haben, dass der prognostizierte Nutzen eines Veränderungsprojekts in der Praxis kaum je erreicht wird. Aus dieser Optik ist es verständlich, dass Menschen mit der Erfahrung veränderungsresistenter werden. Und durch Resistenz ist kein Aufbruch zu gestalten. Was also ist zu tun?

#### Vertrauen und Zutrauen

Menschen haben ein individuelles Risikodispositiv, das von *Vertrauen* und *Zutrauen* geprägt wird. Manch einem, dem ich etwas zutraue, misstrauere ich. Manch einem, dem ich vertraue, traue ich etwas nicht zu. Wenn beispielsweise Gruppen in Workshops an den wichtigen Interaktionen für das Herstellen von *Vertrauen* arbeiten, so wird fast immer die Forderung nach Information laut. Dies geschieht dann, wenn sich die Personen nicht im Vorfeld klar geworden sind, welche Dimensionen Vertrauen beinhalten. Vertrauen bedeutet zu glauben, mitzutragen, etwas als gültig anzuerkennen, *ohne zu wissen*. Doch wie sieht unser Alltag aus? Wir verlangen ständig nach mehr Informationen. Doch mehr Wissen führt erfahrungsgemäss kaum zu mehr Vertrauen. Im Gegenteil: Je mehr wir wissen, desto weniger sehen wir oft, wie die Maus den Berg erklimmen soll. Mehr Information hemmt also unser *Zutrauen*, die zweite Dimension in unserem Risikodispositiv. Menschen bewegen sich nur dann, wenn sich den Aufbruch auch persönlich zutrauen. Sie orientieren sich dabei an ihren Erfahrungswerten. Sie blicken in ihre Vergangenheit und sehen dort nach, ob ihnen Veränderung etwas gebracht hat. Sodann vergleichen sie das aktuell zu erwartende Risiko und entscheiden, ob sich eine Veränderung für sie lohnt. In den meisten Fällen wird dies nicht der Fall sein, da das Individuum mit seinem persönlichen Risikodispositiv allein gelassen wird. Es ist zwar durchaus möglich, beim Einzelnen durch individuelles Coaching eine neue Risikoabwägung zwischen Vertrauen und Zutrauen zu erwirken. In der Realität aber haben wir in unseren Unternehmen kaum je Zeit noch Budget dafür. Wo wir jedoch durchaus ansetzen können, ist beim kollektiven Herdentrieb: Wir laufen gerne jemandem nach, wenn wir in ihn Vertrauen haben und ihm eine Aufgabe zutrauen.

#### Delta oder Cost Cutting?

Wofür lohnt es sich, Vertrauen zu haben? In den Ankündigungen zu einem Veränderungsprojekt wird oft ganze Arbeit geleistet: Da heissen Projekte „Sunstar“ oder „Zukunft 2020“, wobei es doch eigentlich nur darum geht, Kosten zu senken und Leute zu entlassen. Die Menschen sind nicht blöd: Sie durchschauen Schönreden sehr schnell. Das Resultat ist Ablehnung und Widerstand gegenüber dem Projekt. Es ist wichtig, für ein Projekt einen Titel zu haben. Dann aber, bitte schön, einen Titel, der unmissverständlich ist. „Kostenoptimierung“ ist ehrlicher als „Process Redesign“. Nichts spricht jedoch gegen einen Titel, der durchaus auch positive Assoziationen für die Zukunft zulässt. So ist „Delta“ sicherlich stimulierender als „Vereinheitlichung der Kostenstellenstruktur bis 2010“. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt. Wichtig ist, dass eine Ankündigung von *Aufrichtigkeit* zeugt. Ansonsten werden die Menschen nicht bereit sein, sich mit ihr auseinanderzusetzen.

#### Aus laut mach leise

Es sind weder marktschreierische Hochglanzbroschüren, noch luxuriöse Events, anhand derer die Menschen nachhaltig für Veränderungen gewonnen werden können. Es sind die leisen Töne, die Vertrauen begründen. Weniger ist mehr. Vertrauen kann nicht geschaffen, es muss einem gegeben werden. Es muss jeden Tag verdient werden. Dazu braucht es *Respekt* und *Wertschätzung* den Menschen gegenüber. Wer nicht aufrichtig das *Wohlwollen* seiner Botschaft vertreten kann, also nicht *authentisches und konsistentes* Verhalten an den Tag legt, der kann kein Vertrauen schaffen. Man sieht: *Charakterliche Integrität* ist ein wesentlicher



Bestandteil, um bei Menschen Vertrauen zu erwirken. Doch gerade hier wird in der Praxis ein folgenschwerer Fehler begangen. Wenn wir ungemütliche Botschaften ankündigen, so machen wir uns vordringlich Gedanken über den Inhalt – das *Was* – um danach über die Art und Weise der Präsentation – das *Wie* – nachzusinnen. Zum Schluss bestimmen wir, *wer* das Projekt ankündigt und vor Publikum vertritt. Wir übersehen dabei geflissentlich, dass das Zentrale an einer Botschaft der Überbringer ist. Es ist unzulässig, einschneidende Veränderungen von Menschen verkünden zu lassen, die weder über die notwendige *Fachkompetenz*, noch über die notwendige *Zugehörigkeit* zur Unternehmung verfügen. Menschen, die nicht selbst von einem Prozess betroffen sind, sollten ihn auch nicht ankündigen; sie wirken schlicht nicht *glaubwürdig*. Insofern ist die bewusste Gestaltung der Kommunikation in Veränderungsprozessen nach der Abfolge *Wer – Was – Wie* weitaus effektvoller.

### Identifikation und Nähe

Die Wahl des richtigen Überbringers zeigt auf, dass wir die Menschen ernst nehmen. Ehrliche Betroffenheit sorgt für *Dialog unter Gleichen* – also einen gleichwertigen Austausch. Betroffenheit heisst Identifikation mit dem Prozess. Und hier sind Führungskräfte oft im Zwiespalt: Sie sollten einen Prozess vertreten, an den sie selbst nicht glauben. Die Credit Suisse hat sich dieses Phänomens angenommen, indem sie Linienmanager mit speziell ausgebildeten, internen Communications Managern auf die Kommunikation in Veränderungsprozessen vorbereitet. Da kann es durchaus sein, dass die Ankündigung nicht durch den unmittelbaren Linienchef erfolgt, sondern durch einen anderen Opinion Leader, der näher am Thema ist und sich mehr damit identifizieren kann. Denn *Nähe* zum Prozess ist nötig, wie auch Jürgen Fuchs, pensionierter Personalverantwortlicher bei der CSC Ploenzke bezeugt: „Sehen Sie sich doch einmal heutige Firmenstrukturen an. Vieles ist so unübersichtlich geworden, da weiss doch keiner mehr Bescheid, wer was tut. Wie wollen Sie so Menschen für Veränderung gewinnen? An der Basis jeder Veränderung steht Vertrauen. Und Vertrauen kriegen Sie nur dadurch, dass Sie jemanden kennen. Kennen wiederum ergibt sich nur aus Nähe. Und Nähe braucht Zeit. Und jetzt sagen Sie mir, bitte schön, wo heutige Führungskräfte die Zeit für Ihre Mitarbeitenden hernehmen sollen?“ Es braucht Zeit für *Zuhören*. Und wo das nicht möglich ist, sodann doch zumindest der Wille zum Zuhören: Gefühlte Zeit ist wertvoller als effektive Zeit.

### Persönliche Perspektive

Eine Veränderung anzukündigen, ist eines, eine Bewegung zu erreichen, etwas anderes. Es gibt keine Bewegung ohne Richtung: Niemand wird sich selbst verändern, wenn er für sich keine Perspektive erkennt. Bereits die Ankündigung einer Veränderung muss *persönlich erreichbare Perspektiven* aufzeigen, die auch selbst mitgestaltet werden können. Es ist wichtig, dass Menschen, über die ein Projekt von aussen gestülpt wird, zumindest in einem eng begrenzten Raum die Möglichkeit haben, selbst an ihrer Zukunft mitzuwirken. Dann entsteht eine gewisse Sicherheit – wird dem Prozess eine gewisse *Zuverlässigkeit* attestiert. Menschen sind durchaus in der Lage, auch in schwierigen Situationen für sich etwas Positives zu entwickeln, wenn man sie denn lässt. Gestehen wir den Veränderten einen persönlichen Spielraum zu. Durch Einhalten eines höflichen Sicherheitsabstandes, durch das klare Befolgen *konstanter* und *kongruenter Regeln* im Umgang mit Veränderungen, ist viel mehr zu erreichen als mit Durchhalteparolen und teuren Retention Programmen. Das Schlüsselwort ist *Eigenverantwortung*. *Fordern wir sie ein* – bei unseren Mitarbeitenden aber auch – im Sinne des simplen Managementprinzips „walk the talk“ – bei uns selbst.

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 Management Circle findet am 17. Juni 2009 zwischen 17h00 und 19h00 statt.  
Der nächste promote letter erscheint am 07. Juli 2009.

