

Führungskräfte zwischen Sprachlosigkeit und Marktschreierei

von Dr. Reiner Czichos

„Gerade jetzt brauchen wir jemanden wie Emile Ratelband oder Jürgen Höller, der die Leute mitreißt und motiviert.“ Das bekam ich jüngst von einem nicht schlecht bezahlten Manager zu hören, dessen Mannschaft in Lethargie zu versinken droht. Und mit der er vor Wochen die Kommunikation eingestellt hat. Doch ist das wirklich die Lösung?

Die Sprachlosigkeit nimmt zu

Bringen wir es auf den Punkt. Zur Zeit, im Jahre 2002, gibt es wohl kaum eine Organisation, in der keine Veränderungen anstehen oder gerade durchgeführt werden. Aber mehr als je zuvor gelingt es nicht, diese Veränderungen zu einem Erfolg zu führen. Woran liegt das?

Vor längerer Zeit bekam ich hautnah die folgende Geschichte mit: Vor seinem Sommerurlaub hatte der Geschäftsführer eines Softwarehauses zusammen mit seinem Co-Geschäftsführer eine neue Organisationsstruktur entwickelt. Die sollte im Herbst, nach seinem Urlaub, angekündigt und dann umgesetzt werden. Man wollte einige Abteilungen an andere Bereichsleiter berichten lassen. Nicht gerade das, was man als „weltbewegenden“ Change bezeichnet. Also zeichneten die beiden in einem Meeting die neue Organisationsstruktur auf. Der Co-Geschäftsführer sollte während der kommenden drei Wochen das Konzept ausarbeiten, vollkommen vertraulich. Der Urlauber entschwand, der Co-Geschäftsführer machte sich an die Arbeit. Und es kam, was kommen musste, wenn man Dinge versucht, geheim zu halten. Die Sekretärin ließ eine Kopie auf dem Kopierer liegen. Und solche „Geheimnisse“ verbreiten sich nun einmal weit- aus schneller als offizielle Ankündigungen.

An diesem Tag war ich zufällig in diesem Unternehmen anwesend. Und ich konnte Zeuge eines einzigartigen Stimmungsumschwungs sein. Gestern noch ein lebendiges Hin und Her, aber heute: Kaum Gespräche miteinander. Schockierte, ängstliche und erschrockene „Was-soll-das-Gesichter“. Nachmittags um 16 Uhr sah man die Mitarbeiter an der Bushaltestelle vor dem Unternehmen Schlange stehen. Dienst nach Vorschrift. Die ersten Anzeichen der inneren Kündigung.

Informationen aus zweiter Hand

Ich bin gerne viel zu früh in den Bürogebäuden meiner Kunden, weit bevor meine Meetings beginnen. Ich beobachte Menschen, sehe und fühle deren Stimmungen. In 2002 sehe ich auffallend viele „Was-soll-das-Gesichter“. Gesichter von Mitarbeitern, die „man“ im Unklaren über ihre Zukunft lässt, mit denen man nicht spricht, die nicht informiert werden, die dann in die Gerüchteküche fliehen.

Was ist da nur los in unseren Unternehmen? Offensichtlich haben die verantwortlichen Manager vieler Unternehmen die Sprache verloren. Mitarbeiter erfahren Neuigkeiten per E-Mail „von ganz oben“ – oder über am Kopierer liegen gebliebene „geheime“ Notizen. Ihre Hauptinformationsquellen: die Presse oder die Aktionärsversammlung, Informationen aus zweiter Hand, auf die sich jeder seinen eigenen Reim macht. Ihren direkten Chefs, den mittleren und unteren Führungskräften, geht es auch nicht sehr viel besser; auch sie sind alleine gelassen und

ctn change center

ctn change center

ebenfalls vom Virus der Sprachlosigkeit gelähmt. Vielleicht ist die Angst hier aber noch größer als bei den Mitarbeitern: Was darf ich sagen, was jetzt noch entscheiden? Wie lange kann ich mich noch in dieser Führungsposition halten? Was sage ich meiner Familie, meinen Freunden? – Mittelmanager zwischen Hammer und Amboss. Das Leiden der Leitenden. Von oben der Druck, etwas umzusetzen, was man selbst nicht verstanden hat, nicht verstehen durfte und hinter dem man selbst nicht stehen kann. Von unten, von den Mitarbeitern, die stummen oder auch lauten Fragen, die „Was-soll-das-Gesichter“.

Geht es den Managern, die Manager als Mitarbeiter haben, besser? Ich denke schon, denn unter Top-Managern redet man nicht von Angst und von Frust. Von den Führungskräften allerdings, die „normale“ Mitarbeiter führen, verlangen sie, dass sie mit den Mitarbeitern reden, sich Zeit nehmen für die Fragen und Sorgen. Doch diese Führungskräfte schweigen, versinken in einem Meer von Angst und Frust. Die Gründe: siehe oben! Und die Konsequenz: Wie in einer Ehe, in der keiner sich traut, die Konflikte offen anzusprechen, schweigt man nebeneinander her. Also: Still halten. Routine-Arbeit. Nur das Nötigste tun. Nur ja nichts entscheiden.

Führen heißt kommunizieren

Meine Hoffnung für die Zukunft ist, dass die Mitarbeiter möglichst schnell „laut“ werden, ihre „Was-soll-das-Gesichter“ ablegen und „angreifen“. Den Frust heraus schreien. Manager aller Ebenen müssen dann gezwungen werden, die lauten Fragen zu hören, sie auch ernst zu nehmen und zu beantworten. Manager aller Führungsebenen müssen den Mut aufbringen, sich mit ihren Mitarbeitern zusammenzusetzen und sich mit ihnen auseinander zu setzen.

Also gilt für **alle Führungskräfte**: Finden Sie Ihre Sprache wieder. Führen heißt kommunizieren. Wenn Sie dafür keine Zeit haben, dann haben Sie nicht verstanden, was Führen heißt und wofür Sie eigentlich bezahlt werden.

Lassen Sie nicht andere reden, nicht die Motivationsgurus: „We don´t need another „Hölller“! Denn genau dies ist die andere, ganz gegenteilige – und falsche Strategie: Die Menschen durch eine motivierende Rede, durch ein Event hochjubeln: „Auf geht´s! Wir packen das! Ihr müsst nur an Euch glauben!“ Denn die Tage und Wochen danach, wenn die Menschen wieder in der Realität wach werden, sind umso grausamer: Der Kater kommt bestimmt.

Die Marktschreier vom Markt nehmen

Dazu eine weitere wahre Geschichte. Während eines Sales-Meetings mit mehr als 200 Verkäufern eines IT-Unternehmens kam vom US-Headquarter die Nachricht, dass für die nächsten 6 Monate hartes Kostensparen angesagt sei und alle Gehälter eingefroren würden: Keine Gehaltserhöhungen! Der Salesmanager befürchtete einen Motivationseinbruch. Als begeisterter Redner, der er schon immer war, hielt er eine flammende Rede, in der er seinen Verkäufern die harte Sparmaßnahme „verkaufte“. Die Strategie funktionierte – aber nur auf den ersten Blick. Die Leute waren begeistert. Standing Ovationen. Ich traute meinen Augen nicht. Die Leute gingen echt top-motiviert nach Hause. Jedoch: Das Business-Quartal nach diesem Event war das bis dahin schlechteste in der Geschichte dieses Unternehmens. Was war geschehen? Die Verkäufer hatten in der relativen Ruhe ihres Alltags erkannt, dass sie für dumm verkauft worden sind. Das Motivations-

ctn change center

ctn change center

strohfeuer war schnell erloschen. Und ich behaupte: Die Konfliktvermeidung durch eine „Höller-Strategie“ ist genauso „kriminell“ wie die „Strategie“, die Kommunikation durch Sprachlosigkeit zu verweigern.

Die Kommunikation muss fließen

Wie aber sieht die „richtige“ Lösung aus? Die wirtschaftliche Situation kennen wir alle – wie können Manager reagieren, wie sieht der „goldene Mittelweg“ zwischen dem Getöse der Motivationsgurus und der Sprachlosigkeit aus? Nun, es ist einfacher als Sie denken – aber doch so schwierig. Hier einige Ideen, was Sie jetzt nicht nur tun können, sondern tun müssen:

- Informieren und coachen Sie Ihre Führungskräfte, so dass sie sich (wieder) trauen, mit ihren und Ihren Mitarbeitern zu kommunizieren – gerade jetzt, wo die Zeiten hart sind.
- Sie und Ihr Führungsteam müssen unterwegs bei den Mitarbeitern sein: „Back to the roots“, zurück zum altbewährten Management by „Walking around“. Kommunikationsstrategie statt Flucht in internationale Reisen oder Abschottung in Management-Meetings.
- Gerade jetzt sollten Sie Führungsseminare durchführen (lassen). Gerade jetzt brauchen Sie viele Workshops und Meetings mit Ihren Mitarbeitern.
- Die Information, die Kommunikation muss wieder fließen. Das Changemanagement stellt die entsprechenden Instrumentarien bereit: Und so sollte jede Ihrer Führungskräfte pro Monat mindestens:
 - o ein Team-Meeting mit ihren Mitarbeitern zum Thema Change durchführen
 - o und mit jedem Mitarbeiter mindestens ein Mitarbeitergespräch führen. Wetten, dass es genügend Themen gibt?
 - Gerade jetzt: Was sind die Kern-Kompetenzen des Mitarbeiters?
 - Welche anderen Aufgaben könnte er übernehmen?
 - Braucht er vielleicht sogar Hilfe dabei, außerhalb des Unternehmens einen neuen Job zu finden? Und wie sagt er/sie es der Familie, den Freunden, dass er/sie vielleicht einen sozialen Abstieg vor sich hat?
- Richten Sie eine Coaching-Hotline ein: Mindestens einer (selbstverständlich abwechselnd) aus Ihrem Management-Team muss ständig, rund um die Uhr, für Mitarbeiter erreichbar sein.
- Richten Sie eine unternehmens-/bereichs-/abteilungseigene Change-Page ein: Hier stellen Sie alle Change-Infos ein. Wer will, kann sich jederzeit informieren. Und dann „bewerben“ Sie diese Change-Page mit Mails.
- Sollten Sie im Vorstand sitzen oder Geschäftsführer sein, habe ich für Sie auch ganz spezielle Tipps:
 - o Wie wäre es mit „Kamingesprächen“, zu denen jeder Mitarbeiter kommen darf? Oder mit einer Tour durch die Geschäftsstellen oder ... ?
 - o Wie wäre es, wenn Sie Ihre Mitarbeiter vor einer Pressemitteilung oder Pressekonferenz erst einmal vorab, z. B. durch ein Mail, informieren?
 - o Wenn Sie Aktionärsversammlungen mit Tausenden von Leuten veranstalten können, können Sie doch auch Mitarbeiterversammlungen mit Tausenden von Leuten veranstalten! Oder?

ctn change center

ctn change center

- Und schließlich: Richten Sie ein Change Projekt-Büro ein. Dessen Aufgabe sollte die Koordination aller Info-Aktivitäten sein. Sie haben dieser Tage einige Vorbilder dafür: Die Wahlkampfstäbe der Parteien.

Das sollten Sie tun, auch dann, wenn Sie meinen, erst einmal abwarten zu müssen, weil vieles noch nicht klar ist, weil Sie vieles „noch nicht sagen dürfen“! Gerade jetzt könnten Sie auf die Fragen und auch die Kritiken Ihrer Mitarbeiter hören. Von Kunden weiß man: Wer sich (noch) beschwert, den hat man noch als engagierten Kunden. Ihre Mitarbeiter sind Ihre Kunden. Wenn man sie ernst nimmt, sie einbindet, werden sie vieles mittragen, vielleicht sogar ertragen. Was jedoch umgehend ein Ende finden muss, ist die unheilvolle Sprachlosigkeit. Und was nicht beginnen darf: die Rückkehr der Marktschreier und Motivationsgurus.

Der Autor:

Dr. Reiner Czichos ist Experte für professionelles Veränderungsmanagement und arbeitet seit fast 40 Jahren als Berater, Trainer, Moderator, Organisations- und Personalentwickler.

Unter dem Motto „*Das einzig Stabile ist die Veränderung, und Veränderung ist Fortschritt*“ wendet er sich mit den Beratungs- und Trainingsleistungen seines Unternehmens **ctn** (consulting & training network) an Unternehmen, die unter Veränderungsdruck stehen. Mit Hilfe seiner langjährigen Erfahrung zeigt er Führungskräften und Mitarbeitern, wie sie erfolgreich Change-Prozesse implementieren können.

Kontakt: ctn, consulting & training network, Heimgartenstr. 11, 82386 Huglfing, www.ctnmuenchen.de
Tel.: 08802 913 7555, Mobil: 0172 8975 792 Fax: 08802 913 7556, Mail: ctnmuenchen@t-online