

# Wertvolle Leistungspotentiale erhalten statt einen

»Elefantenfriedhof« etablieren – betroffene Manager begleiten

1. Betroffenheit - wie kommt es dazu?
2. „Betroffene“ - was brauchen sie?
3. Maßnahmen - was kann man also konkret tun...?
  - ... für die Betroffenen
  - ... für die Führungskräfte
4. Was passiert, wenn nichts passiert?
5. Welche Mehrwerte können entstehen?

Im Rahmen von Fusionen läuft trotz aller Planung und Organisation oft vieles nicht optimal. Denn die Ebene der »Soft-Facts« – Kultur, Teamgeist, Führung, Kommunikation, Umgang mit Betroffenheit und Widerstand – spielt eine mindestens genauso wichtige und genauso große Rolle.

Auf dieser Ebene werde ich das Thema der »Betroffenen Manager« näher beleuchten, das mir bereits 1994 sehr bewusst wurde, als ich ein Projekt in einer großen deutschen Bank miterlebte, bei dem viele Filialleiter ihre Führungsposition abgeben mussten.

Es war erschreckend zu erleben, was so ein Verlust der Position – wohlgerne der Position, nicht des Gehalts oder des Dienstwagens – bei den ehemaligen Filialleitern, gestandenen Führungskräften auslöste und bewirkte. Heute erlebe ich die Fusion der beiden großen Kreditinstitute »Bayerische Hypotheken- und Wechselbank« und »Ve reinsbank« als Außenstehende mit und sehe, dass ähnliches wieder passiert, nur viel großflächiger.

Da diese Fusion von einem erheblichen Rationalisierungseffekt auf der Personalseite ausgeht, werden auch weniger Führungskräfte auf den einzelnen Ebenen benötigt, das heißt, viele verlieren ihre Führungsfunktion bzw. ihre jetzige Position. Ich sage bewusst »verlieren«, denn so wird es überwiegend empfunden.

Fühlen Sie kurz in sich hinein: Welche Gefühle und Vorgänge würden sich in Ihnen abspielen, wenn sie jetzt von so einer zwingend notwendigen »Degrade-

ierung« betroffen wären? Und wenn Sie vor der Aufgabe stünden eine neue, völlig andere Karriere planen zu müssen?

Wie würden Sie diese Situation für sich bewerten? Wie würden Sie *sich* bewerten? Selbst ausgebildeten Profis (Personaler, Psychologen...) fällt es häufig schwer, ihr intensives Streben nach z. B. zuviel Sicherheit oder Image zu durchschauen und aufzugeben. Jeder, der diese Situation auch nur durchdenkt, wird seine Betroffenheit spüren.

## 1. »Betroffenheit« – wie kommt es dazu?

### Veränderungen

Flexibilität ist leicht einzufordern und Aussagen wie »Die Zeiten von 'Einmal Führungskraft – immer Führungskraft' sind vorbei« sind leicht gesagt, immer dann wenn es Andere betrifft.

Generell neigen wir dazu, an Gewohntem und Bekanntem festzuhalten. Alte Vorgehensweisen und Rituale haben sich bewährt, Old-boys-networks und Freundschaften haben sich entwickelt, wir kennen unser Umfeld perfekt und bewegen uns dort mit schlafwandlerischer Sicherheit. All das bietet uns ein sicheres Netz im Alltag.

Daher treffen Veränderungen (eine Ebene tiefer bzw. der ungeliebte Kollege wird der neue Vorgesetzte) oder gar der Verlust der Führungsfunktion vor allem langjährig erfolgreiche Manager, die ihren angestrebten Karriereweg gefährdet sehen.

Im Vorfeld, während Phasen oft sehr langer quälender Ungewissheit, steigt die Belastung und der Erfolgsdruck dieser Führungskräfte in den Zeiten des Umbruchs stark an. Unter Umständen investieren sie ihre Energie in die eigene Rationalisierung. Wirrd ihnen dann ihr neuer eingeschränkter Wirkungskreis präsentiert, erscheinen die früheren Karrierever-

sprechen als »Mogelpackungen«. Betroffenheit entsteht aufgrund des Verlusts und der Enttäuschung.

Die Gefühle für die neue Situation (Unsicherheit, Angst, Abwertung, Anreiz) entstehen aus der subjektiven Bewertung jedes Betroffenen, wer als Gewinner und wer als Verlierer zu sehen ist. Das heißt hier haben wir es mit Emotionen zu tun, die für logische Argumente und sinnvolle Überlegungen nicht zugänglich sind. Denn Logik und Psycho-Logik sind eben unterschiedliche Dinge.

#### Verluste

Die »Verlierer« sehen sich ohne das noble Büro, ohne die eigene Sekretärin, mit kleinerem Dienstwagen und einer Standard-Spesenregelung. Freiheiten, Sonderstatus und persönliche Eigenheiten, die akzeptiert wurden, solange die Zahlen stimmten, sind dahin. Wie schwer wird es fallen auf diese Privilegien zu verzichten?

Viel schwerer wiegt beim Verlust der bisherigen Führungsverantwortung die Zerstörung des eigenen Karriere- und Lebensplans und auch die Selbstachtung durch die Position geht verloren. Wie wird sich das Ansehen im privaten Bereich verändern? Wie nehmen die Ehefrau, die Kinder, die Nachbarn und Freunde den Karriereknick auf?

Ist ein sensibler Umgang mit dem Thema am Stammtisch oder im Golfclub zu erwarten? Verliereich meine Rechte als gestresster aber erfolgreicher Familienmährer, der von allen Arbeiten befreit ist und möglichst verwöhnt und unterstützt wird?

Unsachliche Überlegungen? Eines professionellen Managers unwürdig? Ich glaube, dass das sehr wohl Themen sind, die sogar Vorstände beschäftigen, hätten sie einen beruflichen Abstieg zu bewältigen.

#### Ohnmacht

Aus vielen Gesprächen mit betroffenen Führungskräften weiß ich, dass die verletzte Eitelkeit und das angekratzte Selbstwertgefühl mit am schwersten zu bewältigen sind und den Zugang zu logischem Argumenten lange verbauen. Schmerhaft wird auch das Gefühl der Ohnmacht und des Ausgeliefertseins gegenüber Eingriffen Dritter in die eigene Karriere- und Lebensplanung empfunden. Denn lange Zeit zeichnete sich das eigene Umfeld durch hohe Selbstbestimmung aus und nun erlebt die Führungskraft eine sehr deutliche Form der Fremdbestimmung – «Ober sticht Unter».

#### Reaktionen

Ulla Mazur zeigt in ihrem Artikel »Wege aus der Karrierefalle« in Personal-führung 6/98 Aussagen von Betroffenen:

#### *Auftauchen von ungekannten Exis - tenzängsten:*

»Plötzlich hatte ich Angst, alles zu verlieren. Ich wusste, dass es übertrieben ist, aber ich hatte Angst vor einem totalen Absturz.«

#### *Abbau des eigenen Selbstvertrauens:*

»Vorher hatte ich keine Probleme, selbst große Projekte mit Selbstvertrauen anzugehen und dann hatte ich immer mehr Selbstzweifel, selbst bei Standardaufgaben.«

#### *Vermeidungsstrategien und Flucht - verhalten:*

»Am Anfang nahm ich die Situation ganz locker und ruhig auf und wollte erst einmal alles auf mich zukommen lassen. Danach dachte ich auch nicht mehr oft an die kommende Bedrohung, bis es mich kalt erwischte.«

#### *Das Gefühl der Enttäuschung:*

»Das Schlimmste war die Wut auf das Unternehmen, auf die Kollegen und überhaupt auf alles. Und ich hatte das unbestimmte Gefühl, von allen plötzlich im Stich gelassen worden zu sein, ohne dass es wirklich so war.«

*Projektionen und Übertragungen:*  
»Ich fing an, den Kollegen und sogar meiner Familie die Schuld am meiner Situation zu geben und ich wurde immer feindseliger und aggressiver.«

*Schwierigkeiten im Umgang mit Ängsten und Gefühlen:*  
»Das Schlimmste war, dass ich mich zum Teil so nicht kannte. Ich hatte vorher noch nie das Gefühl, die Kontrolle über mein Leben zu verlieren oder Panik zu spüren. Besonders belastend war das Gefühl, dass mir alles entgleitet und nicht mehr richtig planbar war.«

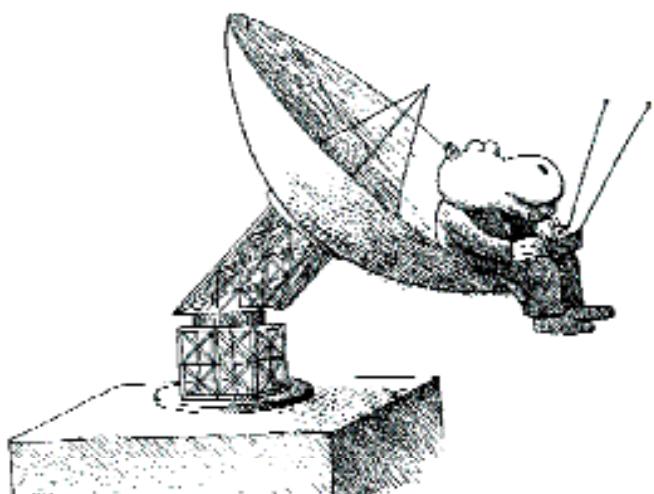
## 2. »Betroffene« – was brauchen sie?

Die Aufgabe, Betroffenheit zu vermeiden oder zumindest zu minimieren, fällt den Führungskräften zu. Aber was genau bedeutet das alles in der Praxis?

### Informationen

Die Mindestanforderung eines Betroffenen in so einer Situation ist es, genügend Informationen zu erhalten über Rahmenbedingungen, Zusammenhänge, Sachzwänge und Kriterien.

Damit hat er grundsätzlich die Chance zu verstehen – wenn verstehen vielleicht auch nicht sofort möglich ist.



Der Informationsfluss muss daher quantitativ, qualitativ und zeitlich stimmen.

### Kommunikation

Veränderungsmanagement ist also zu einem erheblichen Teil Kommunikationsmanagement, also professionelles und lebendiges Kommunizieren. Eigentlich können wir das alle. Nur leider ist das Missverständnis heute der Regelfall der Kommunikation.

Vor allem dort, wo Betroffenheit schon verhanden ist, ist besonders wichtig, was beim Empfänger einer Botschaft ankommt und nicht nur das, was der Sender zum Ausdruck bringen will.

Mein Verständnis von Kommunikation geht weit über die reine Information hinaus und schließt den Kontext, in dem sie abläuft, mit ein. Sie wird also wesentlich geprägt von dem Verhalten, dem echten Interesse am Gesprächspartner, der Wertschätzung und der Offenheit.

Im Zusammenhang mit Emotionen wie Betroffenheit sind Führungskräfte oft selbst verunsichert und mit der Situation überfordert und können dann nicht mehr kommunizieren, sondern nur noch informieren. Dabei bleiben meist Wertschätzung und Offenheit auf der Strecke.

### Wertschätzung

Bezüglich der Beziehungskomponente der Kommunikation – der Wertschätzung – sind wir alle sehr sensibel. In solchen Situationen, in denen unser Selbstwertgefühl anfängt zu wackeln, werden wir förmlich zu Seismographen. Wertschätzung ist dann besonders wichtig und notwendig, z. B. die Anerkennung der bisherigen Leistung. Auch das Gefühl, als ganzer Mensch – beruflich, privat und gefühlsmäßig – ernst und wichtig genommen zu werden und daher fair und bestmöglich behandelt zu werden, hat eine hohe Bedeutung.

»Gefühle haben am Arbeitsplatz nichts zu suchen!«. Diese Meinung ist weit verbreitet. Daher fällt es Führungskräften schwer, ihre Gefühle zu zeigen und mit Gefühlen anderer umzugehen. Nur, ohne Gefühle und motivierende Wertschätzung wird langfristig keine Kooperation zwischen Menschen erfolgreich sein.

### Offenheit

Offenheit und echtes Interesse am Menschen sind gefordert, d. h. dass auch unliebsame und unbequeme Themen nicht tabuisiert werden dürfen, sondern klar angesprochen werden müssen:

Selbstverständlichkeiten und Fragen dieser Art werden oft zu wenig oder zu oberflächlich behandelt.

Die Mitarbeiter wissen in der Regel sehr genau, wie die Zufriedenheit mit der neuen Tätigkeit erhöht werden

- Was sind die konkreten, festen Rahmenbedingungen? (was?, woher?, weshalb?, Konsequenzen?)
- Was sind dabei Ihre Bedürfnisse und Wünsche?
- Was darf nicht passieren?
- Was brauchen Sie in der jetzigen Situation für sich?
- Was können wir gemeinsam tun?
- Was können/sollten Sie tun?

kann oder wie sie sogar zu einer neuen Herausforderung erwachsen kann. Doch nur selten werden die Betroffenen über ihre Ideen und ihre Problemwahrnehmung befragt.

Die wertvollsten Informationen stammen aus der eigenen, subjektiven Erfahrungswelt der Betroffenen. Eine Studie der Hochschule St. Gallen (mit 111 in Österreich und der Schweiz befragten Unternehmen) zeigte: Offenheit, Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit im Umgang miteinander korrelierten stark mit dem Erfolg dieser Unternehmen.

Im Gegensatz dazu ist fehlendes Vertrauen Merkmal einer Unternehmenskultur, in der Veränderungsprojekte häufig scheitern.

Ohne Information und Kommunikation gibt es kein Verstehen, ohne Verstehen keine Akzeptanz und ohne Akzeptanz dann auch nicht die gewünschten Veränderungen, zumindest nicht in der gewünschten Qualität.

### Widerstand ernst nehmen

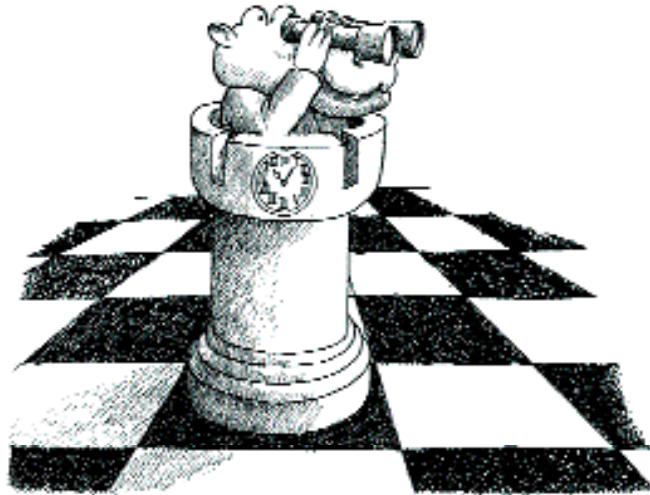
Oft zeigt sich Betroffenheit in Form von Widerstand. Meist eine unbeliebte Begleiterscheinung für alle, die Veränderungen durchführen und umsetzen wollen. Daher tendieren Führungskräfte dazu, den Widerstand zu missachten oder gar niederzuschlagen, vor allem wenn sie unter sehr starkem Zeit- und Erfolgsdruck stehen. Doch Widerstand ist der siamesische Zwilling von Veränderung und besonders das Ausbleiben von Widerstand müsste uns gegebenenfalls Anlass zum Nachdenken geben.

Als natürliche Begleiterscheinung liefert er uns Hinweise darauf, wo wir noch nachbessern müssen – wo irgendetwas noch nicht stimmt, noch nicht geklärt oder gelöst ist. Mit der Einstellung, Widerstand als derartigen Indikator ernst zu nehmen, ist auch ein konstruktiver Umgang damit relativ leicht möglich und im Dialog bearbeitbar.

### Umlernen ermöglichen

Bisher war es meist üblich, einen Beruf bis ins Rentenalter auszuüben, geradlinige Karrieren zu machen und einmal erreichte Positionen weitgehend als gesichert zu betrachten. Mittlerweile ist es notwendig, das berufliche Dasein flexibler zu planen und eingeschlagene Wege auch wieder aufzugeben.

Dazu müssen wir den Umgang mit der Revidierbarkeit von Erreichtem lernen. »Lernen«, denn so einfach ist dies für viele nicht. Die Tradition lehrte uns schließlich noch Normen wie Stabili-



tät, Konstanz und Zielorientierung – weniger die Flexibilität und den Umgang mit Unsicherheit. Je schneller und flexibler wir jedoch lernen, unsere Fähigkeiten an neue Marktsituationen anzupassen, um so wahrscheinlicher sind wir erfolgreich.

Dies erfordert auch Selbstverantwortung und auch die kennen selbst Führungskräfte oft wenig. Der Gedanke sich aus einer einengenden Situation selbst zu befreien und auf die Suche zu gehen nach neuen Chancen und Herausforderungen, liegt den meisten völlig fern.

Führungskräfte müssen sich diese neue offene und flexible Haltung aneignen. Veränderung sollte zu etwas Selbstverständlichem, eher Alltäglichem werden. Nur, die Betroffenen müssen es jetzt lernen und zwar ganz aktuell und sofort! Dieser Prozess muss unterstützt und begleitet werden!

### 3. Maßnahmen – was kann man also konkret tun ...?

Eine derartige Veränderung ist für die Führungskräfte sicherlich nie völlig spannungs- und schmerzfrei möglich, aber das ist auch nicht das Ziel. Viel wichtiger ist es zu fragen, wie jeder Betroffene mit seinem eigenem »Schreck-Gespenst« umgeht.

Sinnvoll ist daher ein auf das Unternehmen und seine Sondersituation abgestimmtes Angebot an Unterstützungsmaßnahmen für alle Beteiligten, das heißt für »Betroffene« und Führungskräfte. So können engagierte Mitarbeiter wieder Sinn und erströbenswerte Ziele erkennen, damit sie aktiv bleiben und im Idealfall zu Promotoren des Veränderungsprozesses werden.

#### 3.1 ... für die »Betroffenen«?

##### Ziele

Ziele der Begleitmaßnahmen für die Betroffenen sollten sein:

- bisherige Werte und Ziele erkennen
- neue Visionen und Ziele definieren
- versteckte Chancen in der Krise entdecken
- neue Herausforderungen finden
- Entwicklung von Handlungsszenen und Entscheidungsalternativen
- Zufriedenheit und Motivation

Dazu erhalten die betroffenen Führungskräfte zunächst die Chance, sich selbst und ihr aktuelles Lebenskonzept zu (er-)kennen, um dann individuelle Entwicklungsrichtungen und Ziele zu definieren.

Während unserer Erziehung und auch im Berufsleben wird uns avisiert, dass

wir dann besonders glücklich sein werden, wenn wir gute Leistungen erbringen und Erfolg haben.

Für viele sieht es später dann auch so aus, als wären Führungskräfte um so glücklicher, je weiter sie nach oben gelangen. Sie besitzen dann alle begehrten Statussymbole – Titel, Positionen, gute Gehälter, schicke Autos, eigene Sekretärinnen... Doch die Wahrheit ist eine andere – hinter der Fassade der scheinbar glücklichen und erfolgreichen Manager, erkennt man bei genauerem Hinsehen oft einsame, isolierte, zu intensiven Beziehungen und glücklichem Leben unfähige Menschen, die ihre eigenen Bedürfnisse kaum mehr kennen und sich mit ihrer »Karriere« immer weiter verstricken. Daher ist dieses Bild der klassischen Karriere genauer zu hinterfragen und zu beleuchten.

Das Auseinandersetzen mit diesen Fragen ist für viele Führungskräfte sehr ungewöhnlich, denn kaum einer hat gelernt, konstruktiv mit Krisen und deren Rahmenbedingungen umzugehen.

Auch für unser Privatleben nehmen wir uns selten Zeit und Raum, um solche Themen genauer zu betrachten. Die Klärung der eigenen Wertvorstellungen ist jedoch eine unabdingbare Voraussetzung für die Definition von beruflichem und persönlichem Erfolg und damit auch für die eigene Zufriedenheit.

Den geeigneten Rahmen für diese Klärungsarbeit bieten Workshops oder Einzel-Coachings. Diese Maßnahmen sollten möglichst von einem externen Berater oder Coach durchgeführt werden, da dieser als Unabhängiger spontan und offen – ohne Betriebsblindheit – mit den Betroffenen arbeiten

### Klärende Fragen

Folgende Fragestellungen liefern uns geeignete Impulse:

- Wie definiere ich für mich »Karriere«?
- Was sind meine beruflichen und privaten Ziele, Wünsche, Werte und Bedürfnisse?
- Wie unabhängig bin ich von den Karrierewünschen, die andere an mich herantragen?
- Wie selbstverantwortlich plane ich meine eigene innere und äußere Entwicklung?
- Wie kann sich aus der aktuellen Karrierekrise eine neue Karrierechance entwickeln?
- Was habe ich abgegeben, »hinter mir gelassen« – im Positiven wie im Negativen?
- Was habe ich gewonnen?
- Weshalb habe ich mich so entschieden?
- Wie könnten meine neuen Aufgaben aussehen?
- Was kann ich tun, um diese Chance konkret zu nutzen?
- Was brauche ich für den neuen Start bzw. die neue Aufgabe an Unterstützung und Rahmenbedingungen?
- Wie bekomme ich, was ich brauche?
- Kann ich jemanden um Hilfe bitten oder Unterstützung von außen annehmen?
- Wie informiere ich ... z. B. das private Umfeld?
- Wie gehe ich mit meinen Ängsten und Befürchtungen um?
- Wie gehe ich mit meinen Stärken und Schwächen um?
- Wie werde ich einen »turn around« verhindern?

kann und wohl auch leichter das Vertrauen der betroffenen Führungskräfte erhält.

#### Workshops

Workshops ermöglichen vor allem das Gespräch unter Gleich-Betroffenen und Gleich-Gesinnten. Allein die Erkenntnis, nicht der Einzige zu sein, der diese Situation zu bewältigen hat, kann entspannend und erleichternd wirken. Es besteht die Chance, Erfahrungen auszutauschen oder auch Feedback von Teilnehmern und Trainern zu erhalten.

Teilnehmern, denen es nicht so leicht oder noch nicht möglich ist, sich im Gespräch zu öffnen, bietet der Workshop die Möglichkeit des »Sharings« an den Problemstellungen, Bewältigungs- und Lösungsstrategien anderer Betroffener.

All dies kann und soll einen Perspektivenwechsel unterstützen. Wichtig ist dabei, dass ein Kontext gestaltet wird, der eine offene und vertrauensvolle Kommunikation aller Beteiligten untereinander ermöglicht.

Dazu eignet sich zum Beispiel die Arbeit in Kleingruppen. Visionsübungen unterstützen den Blick nach vorn. In Rollenspielen haben die Teilnehmer die Gelegenheit, alte Verhaltensweisen zu erleben und neue Verhaltensweisen ohne reale Konsequenzen auszuprobieren. Durch Selbstbild-Fremdbild-Analysen erfahren sie mehr über ihre Fähigkeiten, ihre Stärken und Schwächen. Konkrete Fallsituationen können durch Supervisionen bearbeitet werden.

Diese durch die Zusammenarbeit gewachsene Kleingruppenbeziehung sollte idealerweise auch danach noch über regelmäßige Treffen weiter geführt werden. Diese Treffen dienen dann der Reflexion der Fortschritte und Schwierigkeiten bei der Umsetzung der formulierten Ziele, der Erarbeitung von Problemlösungen und dem Treffen neuer Entscheidungen.

#### Einzel-Coachings

Vorteile des Einzel-Coachings sind das diskrete Zweier-Gespräch und die begleitende Beratung über einen längeren Zeitraum. Es ermöglicht sowohl eine wesentlich intensivere Arbeit mit Einzelnen als auch mehr Tiefgang. Vor allem wenn Betroffene immer wieder zwischen Aufbruchstimmung und Versagensangst schwanken, benötigen sie eine langfristigere persönliche Begleitung. Das Einzel-Coaching kann außerdem die Inhalte des Workshops ergänzen und damit auch Transferverluste minimieren.

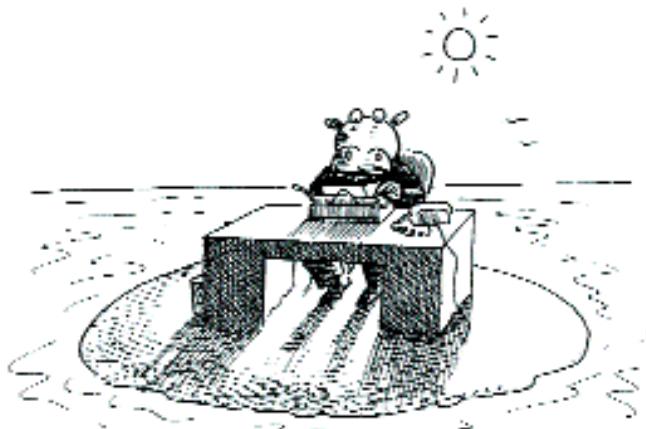
Diese Formen der Begleitung liefern keine Erfolgsrezepte oder gar fertige Lösungen. Sie bieten interessante Möglichkeiten, verlangen aber auch von den Teilnehmern viel auf dem Weg zum Ziel.

### 3.2 ... für die Führungskräfte?

Oft wird beschrieben welche »Verantwortung« den Führungskräften zufällt! Nur wer lehrt sie, damit umzugehen? Professionelle Kommunikation braucht eine theoretische Basis! Daher sollte für die Führungskräfte, die Gespräche mit Betroffenen führen wer-

Geübt und gelernt werden sollte in Führungskräfte-Trainings

- die besondere Situation des Anderen zu erkennen
- der Umgang mit der eigenen Hilflosigkeit
- Wertschätzung und Offenheit in der Kommunikation
- der Mut sich auch an persönliche Themen heranzuwagen
- der Umgang mit der emotionalen Reaktion des Betroffenen
- der Umgang mit Widerständen und
- die eigene Außenwirkung zu kennen.



den, ein Kommunikationstraining passend für die aktuelle Sondersituation des Unternehmens konzipiert werden! Denn das Gespräch ist das wichtigste Instrument in solch einem Prozess. Und Gesprächsführung ist erlernbar.

In Rollenspielen können die Führungskräfte hier die bevorstehenden Situationen bereits durchspielen und sich dabei mit typischen Reaktionen vertraut machen und individuelle, neue Verhaltensweisen dafür trainieren. Sie werden dann im Gespräch sicherer und reflektierter sein und sich mehr auf ihr Gegenüber einstellen können.

Auch die Bekanntgabe einer Kommunikationsstrategie gibt den Führungskräften Orientierung und Sicherheit für die Gespräche, denn oft wissen sie gar nicht, was sie wirklich alles sagen dürfen und was nicht.

Ergänzend wäre eine Art »Beratungsstelle« sinnvoll, an die sich die Führungskräfte vor einem schwierigen Gespräch wenden können, um dort Coaching- oder Supervisionsstunden zu nehmen.

Manche Firmen, wie z. B. die British Telecom, stocken ihr Budget für Weiterbildung in Zeiten des Wandels enorm auf. Der Etat betrug 250 Millionen Pfund, genausoviel wie in dieser Zeit für Forschung und Entwicklung ausgegeben wurde. Aber solche Ent-

scheidungen sind Ausnahmen, obwohl sie – wie auch in diesem Fall – zum Erfolg führen.

Die Bildungsbudgets drastisch zu kürzen oder auch einzufrieren, wäre kurzfristig und würde den Zugriff auf zukünftig erforderliche Leistungsträger mit der entsprechenden Fach- und Sozialkompetenz verbauen.

#### 4. Was passiert, wenn nichts passiert?

##### Innere Kündigung

Weilen die betroffenen Führungskräfte mit ihrer Situation weitgehend oder gar völlig alleine gelassen, ziehen sie sich oft in die Haltung der »inneren Kündigung« zurück. Da ihnen zum Beispiel aufgrund privater Verpflichtungen die tatsächliche Auflösung des Arbeitsverhältnisses sehr häufig als unmöglich oder nicht opportun erscheint, bleiben sie zunächst vor allem, um für sich Zeit zu gewinnen.

Der stille Rückzug aus dem engagierten Arbeitsleben zeigt sich oft daran, dass Eigeninitiative verweigert wird, Dienst nach Vorschrift geleistet wird und Kritik und Vorschläge nicht mehr eingebracht werden. Das Gefühl, der Situation ausgeliefert zu sein und keine echte Entscheidungsfreiheit mehr zu haben, kann über Frustration und Resignation bis zur Depression führen.

## Einen Elefantenfriedhof etablieren?!

**Negative Empfindungen**  
 Derart negative Empfindungen können die Umorientierung stark behindern, die Fusion wird nicht unterstützt oder gar durch Passivität blockiert und Loyalität gegenüber dem neuen Unternehmen will nicht aufkommen. Damit gehen wertvolle Leistungspotentiale, die gerade dann gebraucht würden, verloren. Die Führungskräfte sitzen dann wie Mumien an ihren Arbeitsplätzen und ersticken ihre Wut und Betroffenheit in sarkastischen Bemerkungen, tauschen Horrorszenarien aus oder verbreiten Gerüchte.

**Demotivation der Anderen**  
 All dies bleibt auch den Mitarbeitern und Führungskräften nicht verborgen, die sich eher zu den Gewinnern zählen dürfen oder an sich völlig unbetroffen von der Veränderung sind. Nach dem Motto »heute er, morgen ich« reagieren sie verunsichert und befürchten ihren eigenen Absturz. Frustration und Angst sind ansteckend wie gefährliche Viren. Die Investition in die Begleitung und Beratung der Betroffenen ist daher immer auch eine Investition in die Motivation derjenigen, die nicht betroffen sind.

**Negative Außenwirkung**  
 Neben derartigen negativen Empfindungen und Verunsicherungen lässt sich interne wie externe Akzeptanz für eine Fusion nur schwer herstellen, besonders dann, wenn die Betroffenen bereits sehr etabliert und öffentlich bekannt sind – durch Vorträge, Publikationen, öffentliche Mandate. Sie werden dann Multiplikatoren und Meinungsbildner sein – positiv oder negativ?! Das Image der Fusion leidet oder wird gepflegt.

### 5. Welche Mehrwerte können entstehen?

Durch kompetente und sensibilisierte Führungskräfte werden die Betroffenen bezüglich ihrer Situation und Gefühlslage ernst genommen. Durch die Investition in begleitende und beraten-

de Maßnahmen stellen sie fest, daß sie trotzdem für das Unternehmen noch wichtig und wertvoll sind. Nur vor so einem Hintergrund bringen sie den Mut auf, neue Wege ernsthaft anzudenken und zu erproben. Meist fallen derartige Maßnahmen also auf fruchtbaren Boden, da die Betroffenen vor allem auf der Suche nach Wertschätzung, Chancen und motivierenden Herausforderungen sind.

**Betroffenheit weicht neuer Motivation**  
*»Schade, dass mir das nicht schon früher passiert ist.«*

Mögliche positive Ergebnisse nach der Auseinandersetzung mit der eigenen Betroffenheit und den Karriere-Alternativen sind:

- mehr Respekt vor den Lebenszielen und den eigenen Bedürfnissen
- ein verbessertes Gespür für die persönliche Berufung
- die Klarheit über die eigenen Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten
- Erhöhung der Frustrationschwelle
- neue »Karriere«-Pläne, die wieder motiviert verfolgt werden
- die Fähigkeit, mit dem Erfolgs- und Erwartungsdruck aus verschiedenen Umfeldern umgehen zu können.

Viele Führungskräfte kommen nach einem solchen Neuorientierungsprozess zu der Erkenntnis, dass die erzwungene Veränderung neue Einstellungen, Sichtweisen und berufliche Perspektiven ermöglicht hat und die eigene persönliche Entwicklung stark gefördert hat. Derart unterstützt und gefördert erhöht sich oft sogar die Loyalität der ehemals Betroffenen und sie investieren wieder ihre Kompetenz, ihr Innovations- und Kreativitätspotential gerne in das neu entstandene Unternehmen.

## ...wertvolle Leistungspotentiale erhalten!

### Positive Außenwirkung

»Wenn das Herz voll ist, läuft der Mund über!«.

Erzählungen von Führungskräften über die erfahrene Unterstützung durch ihr Unternehmen in stürmischen Zeiten oder auch nur deren Ausstrahlung von Loyalität, Überzeugung und Motivation prägen das Image und die »Persönlichkeit« eines Unternehmens mehr als alle Marketingmaßnahmen.

Vertrauen und Verbundenheit entstehen schließlich vor allem gegenüber Personen. Kundenzufriedenheit (im Außenverhältnis) lässt sich nur über Mitarbeiterzufriedenheit (im Innenverhältnis) erreichen!

*Die grundlegende Neugestaltung eines Unternehmens kann niemals allein mit der Ratio gelingen. Die Wirklichkeit entwickelt sich aus unseren Träumen. Die entscheidende Kraft kommt aus dem mentalen Bereich.*  
 (Johann Tikart, bis 1997 Geschäftsführer des Waagenherstellers Mettler-Toledo).

### Fazit

Betroffen werden die Führungskräfte trotzdem sein, wenn sie dieses Schicksal ereilt. Nur sie sind eingebettet in ein Umfeld, das ihnen

- sauber ausreichende und wertschätzende Kommunikation bietet, genauso wie

- die Möglichkeiten auf die Suche zu gehen nach einem neuen Weg und einer neuen Herausforderung,
- dies unterstützt durch geschulte und sensibilisierte Führungskräfte.

Wieviel mehr, glauben Sie, sind dadurch Leistungspotentiale nutzbar? Wieviel mehr, glauben Sie, werden diese Führungskräfte eine Fusion mittragen, durch Unterstützung, Engagement, Vermarktung ...?

Und anders betrachtet: Wieviel dieses Potentials, denken Sie, geht verloren, wenn keine Unterstützung und Begleitung angeboten wird? Wenn entschieden wird, dass dazu im Moment Geld und Zeit nicht investiert werden sollen?

Mein Ziel ist es, mit diesen Ausführungen deutlich zu machen, dass der Aufwand an Zeit und Geld für solche Maßnahmen Veränderungsprojekte und Fusionen mitträgt, den nachhaltigen Erfolg sichert und die Kultur und das Klima in Unternehmen langfristig stärkt; und gleichzeitig, ein Ideen-Angebot an Maßnahmen mitzugeben, die mir am notwendigsten und sinnvollsten erscheinen.

Mitarbeiter und genauso Manager tragen immer nach außen, was sie intern erleben! Immer! Vor allem in Zeiten grundlegender Veränderungen wird das Bild von Unternehmen immer mehr geprägt sein von weichen und menschlichen Komponenten als von Produkten, Prozessen oder Marketing.

»Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun!« ☺