

Vom Management zum Mensch-ment

Überlegungen zum Change-Management

von Alfred Freudenthaler

Ein deutscher Spitzenmanager hat zum Thema Change-Management vor einiger Zeit gesagt: „Wir haben Schäferhunde, die auf Befehl und Gehorsam ausgerichtet sind, die gelernt haben, den Aufpasser zu spielen und ihr kleines Reich mit Zähnen und Klauen zu verteidigen. Was wir aber brauchen, sind Katzen – schnell, wendig, flexibel, keine Beißer und Kläffer, sondern gewiefte Taktiker.“

Miau statt Wauwau

So ist das also: Wer Karriere machen will, darf jetzt nicht mehr bellen und kein (Wadl-)Beißer mehr sein, sondern er muss anfangen zu miauen. Das passt natürlich zur „Shareholder value“-Philosophie: Endlich jagen alle nur mehr den Mäusen nach!

Nur: Wie macht man aus einem Hund, der zeitlebens gebellt hat, plötzlich eine Katze? Mit Bellen kommt man ja nicht an die Mäuse ran. Leid können sie einem tun, die braven Hunde, die jetzt im Rahmen von diversen Umstrukturierungsmaßnahmen und Produktivitätsprojekten lernen sollen, wie man schleicht, faucht und Mäuse jagt. Was unterscheidet denn Hunde von Katzen? Der Hund ist ein Aufpasser, er hat die Schafherde im Griff, sein Urahn, der Wolf, ist ein Rudeltier – Teamfähigkeit war also gefragt. Die Katze hingegen ist ein Einzelgänger, ihr ist es völlig egal, was den ihr anvertrauten Geschöpfen zustoßen könnte – Eigenverantwortung (oder eher Verantwortungslosigkeit?) ist angesagt! Der Hund wiederum ist treu, er bringt dem Herrn brav den erlegten Hasen. Die Katze

würde ihn glatt selbst verspeisen, wenn sie Geschmack an ihm fände.

Das Zeitalter der Insekten

Und wenn das einzig Stetige der Wandel ist, drängt sich natürlich die Frage auf: Was kommt nach den Katzen? Schenkt man Biologen Glauben, dann wird als nächstes das Zeitalter der Nagetiere (vor allem Ratten und Mäuse) anbrechen und in noch fernerer Zukunft jenes der Insekten. Umgelegt auf die Wirtschaft: Nach dem Zeitalter der Hunde, Katzen und Nagetiere folgt das Zeitalter der Insekten. Sie allein sind in der Lage, den Planeten zu zerkrabbeln, zu zerfliegen und – zu verzehren. Sie sind extrem anpassungsfähig und vermehrungswütig. Und wenn Millionen Exemplare zugrunde gehen, entstehen umgehend Millionen neue. „Keine persönliche Bindung“ heißt das Dogma. Der Einzelne zählt nicht, nur der Gesamterfolg ist entscheidend. Kommt uns das nicht bekannt vor? Bevor wir solche (total realitätsferne?) Horrorszenerarien weiterspinnen: Wie wäre es, wenn wir uns im Sinne dieser zoologischen Management-Philosophie wieder an das komplizierteste und schwierigste Tier dieser Erde erinnern: an den Menschen?

Risiko Mensch

Zugegebenermaßen ist das ein großes Risiko. Menschen sind unberechenbar, unzuverlässig, launisch und schwer zu durchschauen. Hunde, Katzen, Nager und Insekten sind im Vergleich wesentlich berechenbarer. Nur der Mensch aber ist in der Lage, die Frei-

heit, die ihm sein Zugang zum Geistigen verschafft, täglich produktiv zu nutzen: für sich und – möglicherweise – auch für sein Unternehmen. Also: Wenden wir uns ab vom zoologischen Management und kehren wir zurück zum Mensch-Ment: Schaffen wir geeignete Rahmenbedingungen, um den Menschen sein Leistungsvermögen nutzen zu lassen. Helfen wir dem Menschen, sich in einer verdichteten Zeit zurechtzufinden, das Chaos anzunehmen und dieses Zeitalter der Möglichkeiten als solches zu erkennen! Lassen wir die Opfer-Mentalität endgültig hinter uns, und fördern wir Authentizität und Eigenverantwortlichkeit. Setzen wir nicht länger auf Informa-

tionsrückhalt, sondern auf Informationsaustausch. Lösen wir uns von starren Strukturen und Hierarchiedenken, erweitern wir unsere Perspektiven, und geben wir der geistigen Produktivität eine Chance. Wenn es nicht gelingt, diesen Weg einzuschlagen, wird das Management der Zukunft tierisch werden ... **T**



Alfred Freudenthaler ist Trainer für Führungskräfteentwicklung