

Die Story vom Fortschritt funktioniert immer weniger



Der unaufhaltsame Fortschritt gilt als starkes Argument und kräftiges Narrativ. Doch bei jedem Vorwärts gibt es Verluste: Wichtiges und Gewohntes geht verloren. Change Management kann nicht nur eine bessere Zukunft versprechen. Die Gestaltung des Wandels muss durch Loss Management gestützt werden.

Von Martin Claßen

● Beide treten im Duett auf: Fortschritt und Verlust. Stets mit schrägem Doppelklang: Dur und Moll. Und der Fortschritt der einen ist der Rückschritt von anderen, oft sogar deren: Verlust! Transformationsprozesse, wie sie etwa der Change-Papst John Kotter empfiehlt („creating a vision“), kommen wegen der Verluste nur langsam vorwärts: Problem! Wenn das Leadership ständig zieht und drückt, dann geht vieles für viele verloren. Falls etwas verlustig geht, ist das nicht lustig: Widerstand!

Fortschritt und Verlust sind ein wesentliches, wenn nicht das zentrale Spannungsfeld des Lebens. Verluste sind facettenreich, da sie durch die emotionale Aufladung des Verlierens, den meist geringen Einfluss und die oft endgültige Wirkung geprägt sind. Man denke an unseren ultimativen Verlust, den Tod. Natürlich reduziert der Fortschritt viel bislang Negatives. Aber er produziert auch viel Negatives: objektiv und subjektiv.

Verluste und Verlierer gehören längst zum „new normal“, auch wenn in sozialen Medien wie LinkedIn überwiegend fortschrittliche Töne erklingen. Zudem entstehen ständig Ideen zur Kompensation von Verlusten. Amy Edmondson hätte mit ihrem Konzept psychologischer Sicherheit keine Resonanz erfahren, wenn es nicht um etwas ginge, das viele Mitarbeitende verloren haben. Nun hat der renommierte Soziologe Andreas Reckwitz unlängst ein epochales Buch zum Thema Verlust veröffentlicht. Dieser Meilenstein ist kein leichter Lesestoff, weshalb ich seine grundlegende Diagnose der Gesellschaft in ein anwendungsorientiertes Loss Management für Unternehmen übersetzt habe.

Merkposten zur Fortschrittsbilanz

- Wir Menschen sind vom bisherigen Fortschritt verwöhnt und verzogen. Je besser es uns geht, desto schwieriger und teurer wird es, positive Entwicklungen auszubauen und Verluste zu



Foto: Jörg Brüggemann/Ostkreuz

verhindern. Die Erwartung eines grenzenlosen Aufwärts erinnert an die Gier des Königs im Märchen Rumpelstilzchen.

- Diese Anspruchshaltung führt zu Degradierung und Diskriminierung. Der Eindruck von Zurücksetzungen, egal wie real sie sind, hat einen bitteren Geschmack. Stets gibt es Benchmarks im eigenen Dunstkreis, gegen die man abfällt. Das sei unfair, man wäre gerne ebenfalls wer.
- Besonders gravierend ist der Verlust von Sinn, wenn für die (arbeitenden) Menschen ihre bisherige Welt- und Lebensdeutung und organisationskulturelle Sinnräume verloren gehen und nichts Gleichwertiges an deren Stelle tritt. Die kürzlich von Unternehmen veranstalteten Purpose-Zeremonien waren als Erlösung gedacht, versagten aber.
- Wir leben in einem Tumult der Werte samt Konkurrenz von Interessen und Identitäten. Wobei alles Dominante befehdt und oft entthront wird. Dieses soziale Spiel stellt den Status quo auf den Prüfstand, mit Präferenz für Newness. Die Folge: Statusverluste/Absteiger versus Statusgewinne/Aufsteiger – die Loser von übermorgen.
- Die Steigerung unserer Empfindungsfähigkeit gilt als humanistischer Fortschritt. Doch mit Sensibilität und Empathie wächst die Wahrnehmung ungueter Wirklichkeiten, die Grobklötze von einst gar nicht bemerkt hätten. Das Mitgefühl ist aufs Defizit gepolt: Elend, Leid, Not. Deren Sichtbarkeit in den Medien verstärkt das Verlustempfinden.
- Ein genereller Stimmungswandel ist unübersehbar: Zukunft kriegt den „negativity spin“. Fantasien aller Art werden zwar weiterhin erzählt, treffen jedoch auf ein ernüchtertes Publikum. Hochkonjunktur haben Narrative, die auf Dystopie, Katastrophe und deren Megaverluste setzen. Klicks bekommt, wer am meisten Weltuntergang bietet.
- Derzeit ist Deutschland ohnehin in Atemnot, durch konjunkturelle und strukturelle Krisen. Verluste sind keine Leiden weniger Einzelner, sondern ein akuter Flächenbrand. Betriebliche Veränderungen wirken auf bereits persönlich belastete Gemüter. Verlustgefühle potenzieren sich, Verliererschmerzen sind jetzt allgegenwärtig.
- Beim kapitalistischen Fortschritt galten Verluste lange als Privatsache. Doch der Zeitgeist hat sich geändert. Man darf jetzt Opfer und Verlierer sein, man kann es publik machen, mitunter sogar seinen sozialen Status damit aufwerten. Die Gewinner sollen sich dagegen möglichst bescheiden, zumal sie schon bald selbst verlieren könnten.
- Chancen und Risiken der Zukunft sind ungleich verteilt. Das Spannungsfeld Fortschritt versus Verlust hat eine soziale Dimension. Das Fortschrittsnarrativ funktioniert nur, wenn die meisten Menschen davon profitieren. Ob dies der Fall ist, hängt nicht nur von Fakten ab, sondern auch von individuellen Wahrnehmungen.
- Sinnerfüllung und Selbstverwirklichung bei der Arbeit klingen wunderbar. In der People-Blase hat sich ein krasses Fortschrittsnarrativ etabliert. Dadurch sind die Erwartungen vieler Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen explodiert, freilich höchst enttäuschungs- und verlustanfällig.

Verluste kleinreden

Klappt immer seltener! Es gibt kommunikative Techniken im Business-Talk, bei denen nur das Vorwärts zählt. Deren Ziel ist

es, Verluste abzuwerten oder sie gar unsagbar zu machen. Eine kleine Auswahl:

- nur Mut: „wird bald wieder!“
- kleine Sache: „macht doch nichts!“
- seltene Ausnahme: „ansonsten passt alles!“
- kurze Delle: „da muss man durch!“
- rasche Besserung: „morgen vergessen!“
- unerlaubte Gefühle: „bitte sachlich!“
- lästige Nerverei: „nicht schon wieder!“
- persönliche Beschämung: „selbst schuld!“

In Organisationen gibt es eine Zensur des Sagbaren: durch die Mächtigen. Verluste werden tabuisiert, weil ein Vorstand oder eine Geschäftsführerin Schlimmes nicht hören mag. In den oberen Etagen gibt es eine erhebliche Verlustverdrängung. Besonders dümmlich wirkt das Weniger-ist-mehr-Argument: Weniger Karriere und dafür mehr Purpose! Weniger Vergütung und dafür mehr Freizeit! Weniger Homeoffice und dafür mehr Kantine! Solche Tauschgeschäfte wirken nur dann nicht als Verlust, wenn es ein Verzicht aus eigenem Willen ist. Verzicht als Lifestyle, aus freien Stücken, können und wollen sich aber längst nicht alle leisten.

Allgemeine Erfahrungen

Je größer der Fortschritt wird, je besser es kommt, desto schwerer und teurer wird es, dieses Niveau aufrechtzuerhalten und Verluste abzufedern. Es gibt Organisationen, deren Belegschaften vom bisher recht stetigen Fortschritt verwöhnt sind. Und Mitarbeitende, die all das Gute nicht mehr sehen, geschweige denn schätzen, weil es für sie selbstverständlich und „normal“ geworden ist.

Das Verschweigen von Verlusten und die Behauptung „alles wird gut“ lassen sich kommunikativ nicht lange durchhalten; auch wenn viele Vorgesetzte dies hoffen. Pathologischer Optimismus trifft chronischen Pessimismus. Zuallererst müssen die Fortschrittspropheten deutlich nüchterner werden. Die Verluste gehören bei jeder Zukunft mit dazu. Immer!

Während Verluste in Zeiten des stabilen Fortschrittsglaubens als kurze Störung galten, dienen sie nun vielen als Ausgangspunkt zur eigenen Identitätsbildung. Verluste prägen die Menschen stärker als einst, sie werden zu Identitätskernen. Teils sogar zum individuellen Gewinn: Man nehme mir bitte nicht meine Verluste, denn erst durch sie bin ich noch wer. Klingt seltsam, ist aber ernst zu nehmen: durch Berücksichtigung von subjektiven Verlusten und Wertschätzung von objektiv Verlorenem.

Verluste sind langlebig, sie bleiben medial präsent, selbst wenn sie sich im Alltag deutlich reduziert haben, objektiv gemessen – etwa durch DEI-Maßnahmen. Den bislang Klagenden droht ein Verlust-Verlust und damit ihre geringere Chance auf Entschädigung oder Bevorzugung. Das Einklagen von Verlusten kurz vor der fast vollkommenen Gerechtigkeit fällt oft lautstark aus. Verantwortliche brauchen die Courage, ein „gut genug“ zu erkennen und dies durchzuhalten, statt einzuknicken.

Vor fast jedem Verlust gibt es eine letzte Chance. Zum Beispiel im „last chance tourism“, der zu einem pazifischen Atoll fliegt, bevor es überflutet wird. Führungskräfte und Mitarbeitende haben ein feines, vom Eigeninteresse geprägtes Gespür für ihre letzte Chance vor absehbaren Verschlechterungen. Sie wittern die Verluste und versuchen alles, um auf den letzten Drücker

noch etwas für sich zu erreichen. Beispiele sind Einstellungen, Beförderungen, Budgetpolster vor dem Stopp. Die Entscheidungsträger müssen sich überlegen, wie sie den Cleverles einen Riegel vorschieben.

Loss Management

Mit Verlusten wird immer irgendwie umgegangen und sei es durch Ignoranz. Die folgenden Maßnahmen helfen, Verluste ernst zu nehmen. Einerseits durch Vorsorge, um sie zu verhindern. Andererseits durch Nachsorge, um sie abzumildern.

1. Zwei Klassiker

Manche Verlustrisiken werden vom Unternehmen zeitweise und teilweise übernommen. Beispiele sind kollektive Verträge als Bestandsschutz oder individuelle Zahlungen als Abfindung. Wie eine Versicherung entschädigen solche und ähnliche Maßnahmen lediglich materiell, emotionale Verluste können damit kaum aufgefangen werden. Und der Mensch ist bekanntlich ein Gewohnheitstier, das sich nur schwer von bewährten und lieb gewonnenen Routinen trennen kann. Das neue Können und andere Wollen sind massiv zu fördern. Wer Fortschritt will, muss die Mitarbeitenden dafür qualifizieren und motivieren. Viele Veränderungsprojekte kümmern sich jedoch aus Kostengründen kaum um Funktionstrainings und Anreizmechanismen.

2. Verluste einpreisen

Wandelvorhaben führen dazu, dass sich viele als Opfer positionieren. In der gesellschaftlich etablierten Fürsorgekultur ist ein Wettbewerb entbrannt, wer die größten Leidtragenden sind, die berühmt-berüchtigten „Betroffenen“. Dieses Steigerungsspiel muss klein gehalten werden. Ein versiertes Leadership sollte

vor dem Change wissen, wer welche Verluste erfahren und empfinden wird, wie „hart“ und „übel“ diese jeweils sind und wie stark die Klagen beim Publikum wirken. Und was zur Beseitigung bzw. Abmilderung nötig wird. Womit natürlich Kosten der Transformation verbunden sind. Aber blauäugig loszulegen und unter Druck nachzubessern, wird noch teurer. Erfahrene Leader kennen die Sollbruchstellen, die Wiedergutmachung im wörtlichen Sinn, und wissen um die Verluste und Verlierer, bei denen sie konsequent bleiben.

3. Abschiede stützen

Veränderungsprozesse erzeugen Abschiedsschmerz. Die seelische Pein, etwas verloren zu haben, ist nichts, was peinlich sein sollte. Es wird individuell unterschiedlich erlebt: Trauer und Schmerz, Angst und Sorge, Scham und Schande, Wut und Groll, Ärger und Unmut oder ein wilder Mix von allem. Dann können Beistand, Mitgefühl, Rücksicht guttun – auch im Unternehmen. Zum Feiergetöse des fortschrittlichen Aufbruchs zum Neuen gehört das bewusste Abschiedsgeleit vom Alten. Beispiele für solche Stützen: Coaching (einzeln und von Teams), akute Krisenintervention sowie Events, Rituale und Zeremonien. Es gibt Abschiedsfeste, selten zwar, die nicht sofort auf Fortschritt schalten, sondern bei denen das Verlorene zelebriert wird. Was unbedingt eine aufwendige Vorbereitung, ein durchdachtes Drehbuch und eine sorgfältige Durchführung erfordert.

4. Verlierer eingrenzen

Transformationen werden gerne pauschal in der ganzen Organisation umgesetzt, selbst wenn sie mancherorts Nachteile mit sich bringen. Dort entstehen Verluste. Deshalb müssen sich Verantwortliche die Reichweite des Fortschritts überlegen. Werden berechtigte Einwände zur Identität („wir sind anders“), zum Kontext

BRZ: WIR LEGEN GRÖßTEN WERT AUF SICHERHEIT

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung
 Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte
 Grafisches Bescheinigungswesen
 Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
 Employee Self Service / Manager Self Service
 Personalmanagement- und Planungs-System
 Zeugniserstellung / Meldemanagement
 ePayslip und HR-Kommunikation
 über mobile Endgeräte

BRZ-HR
 geprüft nach IDW PS 880



b r z

Telefon: 0421 / 20152-0
 E-Mail: vertrieb@brz.ag
 Web: www.brz.ag

Wandelvorhaben führen dazu, dass sich viele als Opfer positionieren. In der Fürsorgekultur ist ein Wettbewerb der Leidtragenden entbrannt.

(„bei uns ist es anders“) und zur Subsidiarität („wir können es besser“) ignoriert, gibt es die sogenannten Verschlimmbesserungen. Beispiel: HR-Prozesse werden überall standardisiert, obwohl bisherige lokale Lösungen stabiler, funktionaler, effizienter sind. Dann bedeutet jede räumliche oder sachliche Ausklammerung weniger Verluste und weniger Verlierer. Und nicht weniger Fortschritt.

5. Nostalgie nutzen

Beim Change wird eher selten ein harter und womöglich brutaler Bruch mit allem Bisherigen notwendig. Zur Bewahrung von Identifikation und Aufrechterhaltung von Engagement kann bewusst auf Retro-Momente gesetzt werden. Damit werden Verluste aufgefangen, ohne jedoch die Vergangenheit auf Kosten der Zukunft zu romantisieren. Beispiele:

- Würdigung des Früher als „früher richtig“ (Kommunikation)
- Wiederbelebung von Kultevents (zum Beispiel Sommerfest)
- Workspace-Gestaltung mit einstigen Logos und Produkten
- Respekt für altgediente Beschäftigte (zum Beispiel Jubiläen, Pensionäre)
- Was-war-Rubrik in (analogen) Mitarbeitermedien

6. Sprache abrüsten

Besonders in Zeiten des Wandels ist der Managementjargon voller Worthülsen, verschleiern den Begriffen, mit denen Ziele und Wege ausgedrückt werden. Doch „Challenge“ und „Opportunity“, „Synergy“ und „Leverage“ werden von vielen Beschäftigten mit „Verlust“ übersetzt. Zudem breitet sich die Überzeugung aus, unsere Sprache sei derart mächtig, dass wir mit bloßen

Worten den Fortschritt herzaubern und alles, was schief läuft, wegzaubern könnten. Es gibt triftige Gründe für und gegen eine bestimmte Begriffswahl. Allerdings kann man seine Sprachmoral und Sprechtaktik überreizen. Was in der eigenen Blase vorteilhaft ist, kann vor anderem Publikum zum Indiz von Verlusten werden. Sprache ist ein Werkzeug, das man zielgruppengerecht beherrschen muss. Zu oft driftet die Change-Kommunikation ins Schönsprech ab.

7. Schuld kleinhalten

Bei Verlusten wird oft genug mit Schuld argumentiert, womit sich die Verantwortlichen zu entlasten hoffen. Häufig genutzte „Schuldige“ sind frühere CEO oder die Konkurrenz, das System oder die Medien, die Bürokratie oder der Kapitalismus. Dies bringt meist nur kurzfristige Vorteile. Denn durch Schuldzuweisungen werden die Emotionen noch stärker, die Polarisierung nimmt zu, die Frustration wächst. Zudem bietet die Klage über Täter den tatsächlich oder vermeintlich Geschädigten die günstige Gelegenheit, sich als Opfer zu fühlen. Zumal mit dem Thema Schuld rasch das Thema Sühne auftaucht, also die Erwartung, dass irgendjemand mit irgendetwas die Verluste ausgleicht. Und trotz angeblich Schuldiger verschwinden die Verluste eben nicht. Schuldspiele müssen, wenn überhaupt, psychologisch und kommunikativ geschickt inszeniert werden. Ansonsten kommt es zum unproduktiven Schlagabtausch.

Verluste: ständiger Begleiter des Fortschritts

Zukunftsentwicklungen zeigen stets ein Aufwärts, für manche und manches, und ein Abwärts, für andere und anderes. Man mag das allseits Positive des Fortschritts erwarten, realistisch ist eine solche Zuversicht längst nicht mehr. Eigentlich war sie es noch nie. Das Fortschrittsnarrativ in Reinform ist auserzählt. Ökonomisches Vorwärts kennt Vor- und Nachteile, technische Vorschübe bringen Verbesserungen und Gefahren, soziale Vormärsche haben Gewinner und Verlierer.

Wer sein Unternehmen voranbringen möchte, wer den nächsten Fortschritt anstrebt, ein Muss in unserer wettbewerbsintensiven Wirtschaft, darf nicht vergessen, dass es Verluste und Verlierer gibt, die starke Gegenkräfte entfalten können. Bei Transformationen kommt dem Loss Management und dem Loser Management eine erhebliche Bedeutung zu. Inzwischen sind die verantwortlichen Führungskräfte zeitlich mehr mit der mühsamen Abfederung des „weg von“ als mit der spannenden Gestaltung des „hin zu“ beschäftigt. Deshalb möchte ich John Kotter einen längst zwingenden Erfolgsfaktor zurufen: „Reduce the losses and the loser!“ Wer blind ist für die Verluste des Fortschritts, kommt nicht vorwärts. Und wer den Preis des Fortschritts aus den Augen verliert, wird hohe Folgekosten schultern müssen und seine Erfolgsbilanz deutlich schmälern. ■■■



MARTIN CLASSEN ist Consultant, Coach und Autor von vier Büchern. Seit 35 Jahren unterstützt er Change-Prozesse und People-Strategien. Für ihn gehören Verluste im Leben und bei der Arbeit dazu.