



DER WAKE-UP CALL



Nr. 030

 Deutsche Ausgabe

11. Mai 2025, 7:33 Uhr

„Kommen Sie, Maier! Ich muss Ihnen unbedingt etwas zeigen.“ Die Bedeutung von intelligenter Kommunikation in der Transformation

Von Christian Rook

Teil 1: Maier, Krömer und die Fahrt in die Berge (Eine moderne Business Fable)

Maier hatte in den letzten Wochen kaum geschlafen. Seit der großen Umstrukturierung herrschte eine eigentümliche Stille im Werk – nicht die beruhigende Sorte, sondern die, die nach Abschied roch.

Erst die Kantine. Dann die Leiharbeiter. Jetzt traf es die Fachabteilungen. Die Geschäftsleitung sprach von „Effizienz“, als sei das ein probates Mittel gegen jahrelange Versäumnisse. Ein Wort wie ein Pflaster auf ein amputiertes Bein.

Maier tat, was man eben tut, wenn man auf der Liste nicht weiter nach oben rutschen will. Kam früher, ging später, verfasste Berichte, die niemand verlangte. Sammelte Aufgaben auf wie andere Treuepunkte. Zu Hause blieb er stumm. Seine Frau hatte genug zu tragen. Die Wohnung war längst zu klein, seit Jonas da war. Eigentlich hätten sie umziehen müssen. Aber gerade war "eigentlich" das neue "unmöglich". Zwei Kinder, ein Gehalt – das reichte für Träume, nicht für Quadratmeter. Wenn seine Frau fragte, warum er so müde aussah, lächelte er pflichtschuldig und versprach einen Wochenendausflug. Ein Versprechen auf Abruf, Woche für Woche.

Vor der großen Krise – und damit war diesmal nicht irgendeine persönliche gemeint, sondern die mit globaler Lizenz – hatte er geglaubt, noch aufsteigen zu können. Peter Krömer, Eigentümer und Geschäftsführer, hatte vor nicht allzu langer Zeit zehn Prozent Firmenanteile an Michael Müller verschenkt – wegen einer Erfindung. Fünf Millionen Euro Wert. Damals. Heute? Wahrscheinlich eine Null mehr. Und er, Maier, war ja auch Teil des engen Kreises. Wer, wenn nicht er? So dachte er zumindest. Lang genug dabei war er. Und Krömer hatte ihn nie kritisiert. Das war doch ein Zeichen, oder?



Nur machte diese Krise keine Anstalten, sich an seine Pläne zu halten.

An einem Mittwochabend klopfte Krömer an seine Bürotür.

„Herr Maier – haben Sie kurz Zeit? Ich möchte Ihnen etwas zeigen. Fahren Sie mit?“

Ein kurzes Aufflackern. War das jetzt das lang ersehnte Gespräch? Vielleicht eine Veränderung in der Struktur?

Der Technische Direktor würde in sechs Monaten in Rente gehen. Der Chef hatte neulich etwas von „internen Lösungen“ und „Kontinuität“ fallen lassen – vage genug, um sich alles Mögliche darunter vorzustellen. Vielleicht würde Maier ja irgendwie stärker eingebunden. Kein offizieller Titel vielleicht, aber Einfluss? Etwas mehr Verantwortung? Sein Herz jedenfalls reagierte, als wüsste es mehr als er selbst.

Er atmete tief durch, wischte sich die feuchten Handflächen an der Hose ab – und sagte ja.

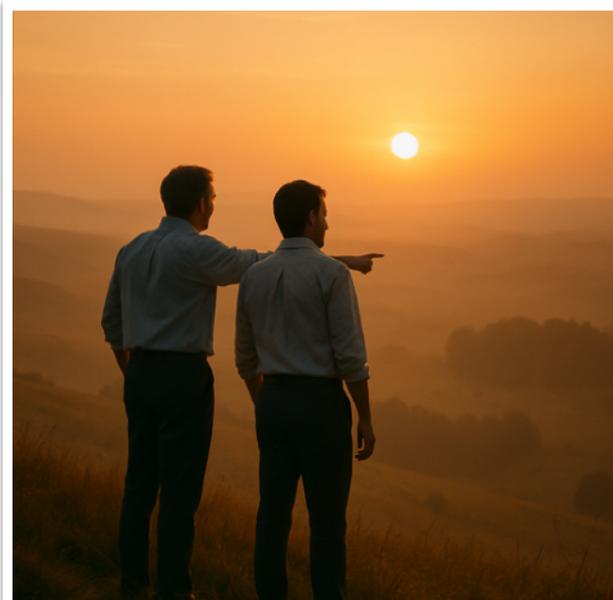
Sie fuhren los. Ziel unbekannt. „Überraschung“, sagte Krömer und lächelte dabei, als hätte er gerade ein neues Fahrrad bekommen. Die Straße führte Richtung Berge. Krömer summte. Immer dieselbe Melodie, nie den Refrain. Maier schwieg. In seinem Kopf liefen Szenarien im Loop: Partnerschaft, Geschäftsanteile, Briefkopf mit seinem Namen.

Nach einer halben Stunde bog der Wagen ab, ruckelte über einen Schotterweg und stoppte auf einer Wiese.

„Kommen Sie“, sagte Krömer. „Es ist nicht weit.“

Sie stiegen aus. Maier roch Gras, Erde, eine Ahnung von Frühling – und dachte an die Berichte auf seinem Schreibtisch. An die unbeantwortete Nachricht seiner Frau. Oben auf dem Hügel blieben sie stehen.

Vor ihnen ein großes Stück Land. Unberührt, pittoresk. Wellenartige Felder, ein Wäldchen, eine Quelle, die im Licht glitzerte wie ein Werbegag. Ganz hinten am Horizont: ein Platz, wie aus einem Imagefilm. Ein neuer Standort? Und er als Miteigentümer?



Krömer stellte sich neben ihn, legte den Arm um seine Schulter und fuhr mit dem Finger über den Horizont.

„Wie gefällt’s Ihnen hier, Maier?“

„Tolle Lage“, sagte der Werkleiter. Kurz. Kontrolliert.

„Ja, hier kann man es sich gut gehen lassen.“, antwortete der Chef.

„Ist gerade erst auf den Markt gekommen, das Grundstück,“ fuhr er fort. „Ist noch ganz frisch.“

„Weiß keiner. Wir könnten zugreifen, wenn wir wollen“, sagte Krömer, begeistert wie ein Makler. „Stellen sie sich vor, Maier, da drüben kommt das Haus hin.“

Groß. Genug Platz für alle. Weißer Stein, Glasfront, viel Holz. Draußen genug Platz für einen Pool. Und drei Garagen – sicher ist sicher.“

Er lachte leise, ein wenig verlegen, fast so, als spüre er selbst, dass da etwas aus dem Ruder lief.

„Mein Bruder meinte, das sei alles ein bisschen viel. Aber ich finde, man es darf ruhig zeigen, wenn man's geschafft hat. Oder, Maier?“

Maier nickte. Innen wogte etwas. War das jetzt... der Moment? Der Chef hatte ‚Wir können zugreifen, wenn wir wollen.‘ gesagt. Es ging um ihn, da war er sich jetzt fast sicher.

Krömer zeigte auf einen flachen Streifen zur Nordseite.



„Sie haben doch Kinder, Maier. Da unten wäre Platz für einen Spielplatz. Privat natürlich. Klettergarten, Trampolin. Kein Geschrei, keine fremden Kinder, die alles kaputt machen.“

Er grinste zufrieden. Maier dachte: Jetzt. Jetzt kommt's.

Dann wurde Krömer still. Nur der Wind bewegte das Gras.

„Wissen Sie, warum ich Ihnen das zeige, Maier?“

„Sie werden es mir gleich sagen“, antwortete Maier. Ruhig. Erwartungsvoll.

Krömer legte ihm erneut die Hand auf die Schulter. Diesmal drückte sie.

„Es sind schwere Zeiten. Wirklich schwierige Zeiten. ... Sie leisten Großes. ... Das sehe ich. ... Das sehen wir alle. ... Und das werde ich Ihnen nicht vergessen. ... Ich wollte Danke sagen. Wirklich. Machen sie weiter so.“

Maier zwang sich zum Lächeln. Noch sagte er nichts. Da kam sicher noch mehr.

Krömer nickte, wie jemand, der gerade einen Toast ausgesprochen hat. Dann wandte er sich um und ging langsam zum Wagen zurück. Im Gehen sagte er beiläufig:

„Denn wenn Sie weiter so mitziehen, kann ich mir das alles hier vielleicht schon nächstes Jahr leisten.“

Teil 2: Die Analyse

Die Geschichte um Herrn Maier und seinen Chef Peter Krömer zeigt auf eindrückliche Weise, wie weit gut gemeinte Führungsversuche und deren tatsächliche Wirkung auseinanderliegen können.

Auf den ersten Blick scheint Krömer ein Chef zu sein, der seine Leistungsträger nicht nur sieht, sondern ihnen auch Anerkennung zollen will. Doch genau hier liegt das Missverständnis: Krömer würdigt Maier nicht in dessen Lebensrealität – sondern projiziert seine eigene Vorstellung von Erfolg auf ihn. Was als Zeichen der Wertschätzung gedacht ist, entpuppt sich aus Sicht des Mitarbeiters als demotivierende Inszenierung.

Maier befindet sich in einer klassischen Doppellage: Er steht unter enormem Druck – finanziell, emotional, beruflich. Er fürchtet um seine Position, spürt die Unsicherheit nach der Umstrukturierung, erlebt die stille Erosion von Sicherheit und Struktur. Und gleichzeitig hält er an der Hoffnung fest, dass sein Einsatz gesehen und belohnt wird. Er klammert sich an Zeichen – wie das Beispiel von Kollege Müller, der für eine Erfindung zehn Prozent der Firmenanteile bekam. Für Maier wird dieses Ereignis zur Projektionsfläche: Auch er, der sich loyal, fleißig und unauffällig verhält, könnte doch bald...? Diese Hoffnung nährt sich nicht aus realen Anzeichen, sondern aus einer Mischung aus Wunschdenken, selektiver Wahrnehmung und Mangel an Kommunikation.

Als Krömer ihn dann eines Abends einlädt, „mitzukommen“, hofft Maier auf ein symbolisches Übergaberitual. Er rechnet mit einem Entwicklungsgespräch, vielleicht sogar mit einem konkreten Angebot.

Doch was folgt, ist kein Gespräch über gemeinsame Ziele oder persönliche Perspektiven. Krömer zeigt ihm ein Grundstück – sein **eigenes** zukünftiges Paradies, mit Pool, drei Garagen und Privat-spielplatz. Er beschreibt es mit leuchtenden Augen, als würde er einen Traum teilen. Was er übersieht: Es ist sein eigener Traum. Kein einziges Wort über Maiers Lage. Kein Angebot, keine Perspektive. Nur ein Dankeschön – verbunden mit der Botschaft: „Wenn Sie weiter so mitziehen, kann ich mir das alles hier vielleicht schon nächstes Jahr leisten.“

Hier offenbart sich die Tragik: **Krömer glaubt, er motiviert.** In Wirklichkeit konfrontiert er Maier mit der Kluft zwischen ihrer beider Lebenswelten. Während Krömer über Design, Poolgrößen und Exklusivität spricht, denkt Maier an seine zu kleine Wohnung, Geldsorgen und seine erschöpfte Frau.

Die Vision, die Krömer teilt, hat mit Maiers Realität nichts zu tun – sie macht sie im Gegenteil nur sichtbarer, greller, bitterer.

Psychologisch betrachtet liegt hier eine klassische Form der Projektion und Perspektivverfehlung vor. Krömer glaubt, seine eigene Motivation – Status, Besitz, Ästhetik – sei universell. Was ihn antreibt, müsste doch auch andere antreiben.

Doch Motivation ist individuell.

Was bei dem einen Begeisterung auslöst, erzeugt beim anderen Frustration. Für Maier bedeutet die Aussicht auf ein Luxusgrundstück für Krömer nichts. Er hat das Bedürfnis nach Sicherheit, Entwicklung und echter Teilhabe.

Verhaltensökonomisch verstärkt sich dieser Effekt durch den sogenannten „**Framing-Effekt**“:

Krömer rahmt die Situation als besondere Geste, als emotionale Einladung. Doch Maier interpretiert das Geschehen völlig anders. Für ihn wird sichtbar, dass seine Mühe lediglich dazu dient, den Lebenstraum eines anderen zu finanzieren – ohne selbst daran beteiligt zu sein.

Dies verletzt das psychologische Gerechtigkeitsempfinden, das tief in uns verankert ist. Menschen sind bereit, sich anzustrengen, wenn sie spüren, dass das System fair ist. Wird es als unfair erlebt, sinkt die Motivation drastisch – unabhängig von tatsächlichen Belohnungen.

Die Lehre aus dieser Episode ist ernüchternd und zugleich dringend notwendig: Führung bedeutet nicht, Träume vorzuleben – **sondern Menschen in ihren eigenen Realitäten zu erreichen**. Es ist nicht genug, „Danke“ zu sagen, wenn dieses Danke keinen Bezug zur echten Lebenssituation des Gegenübers hat. Visionen müssen verständlich sein. Sie müssen so formuliert sein, dass sich der andere darin wiederfindet – nicht nur als Unterstützer, sondern als Mitgestalter, als Nutznießer, als Teilhaber.

Krömer wollte das Richtige – und hat es doch völlig falsch gemacht. Er hat Nähe gesucht und Distanz erzeugt. Er hat motivieren wollen – und entmutigt. Die Geschichte von Maier ist daher keine individuelle Tragödie, sondern ein strukturelles Lehrstück: Über die Notwendigkeit echter Perspektivübernahme, über die Gefahren symbolischer Führung, und über die Kluft zwischen guter Absicht und wirksamer Kommunikation.

Teil 3: Leere Floskeln und falsche Bilder – wie Führung sich selbst entwertet

Was sich in der Geschichte zwischen Krömer und Maier exemplarisch zeigt, findet sich in nahezu jeder größeren Transformation wieder – und zwar in Form einer bestimmten Art der Kommunikation, die gut gemeint ist, aber komplett ins Leere läuft. Es sind die Floskeln, mit denen Manager ihre Teams zu motivieren versuchen: **„Wir sitzen alle in einem Boot.“**, **„Wachstum ist unser Ziel.“**, **„Veränderung ist eine Chance.“** oder **„Jede Krise birgt Möglichkeiten.“**

Diese Sätze klingen an sich ganz gut, aber in der Realität lösen sie oft das Gegenteil von Motivation aus. Denn sie **verfehlen die Erlebniswirklichkeit der Menschen**, an die sie gerichtet sind. Mitarbeiter, die gerade Freunde verlieren, deren Abteilungen restrukturiert werden, die Überstunden leisten, ohne zu wissen, wie lange sie noch bleiben dürfen, erleben solche Botschaften nicht als inspirierend – sondern als zynisch.

Die Metapher vom „Boot“, das alle gemeinsam rudern, ignoriert, dass manche in der untersten Etage Wasser schöpfen, während andere oben am Sonnendeck stehen. Mir hat einmal ein Mitarbeiter gesagt, „Das Bild vom Boot“ sei deshalb so zynisch, weil es unterschlägt, dass die Leute vom Shop-Floor auf dem Ruderdeck der Galeere das Schiff vorantrieben, ohne zu wissen, wo sie wären oder wohin es ginge. Sie hörten zwar die Peitsche knallen und die ständigen Anweisungen von „Schneller!, Schneller!“, aber mehr nicht.

„Wachstum“ mag auf der Bilanz attraktiv sein, vielleicht ist es sogar überlebensnotwendig, aber für den Einzelnen bedeutet es oft: mehr Arbeit, mehr Druck, weniger Sicherheit. „Veränderung als Chance“ ist ein sinnvoller Gedanke, aber nicht, wenn sie einseitig auferlegt, schlecht erklärt und mit Angstgefühlen verbunden ist. In all diesen Fällen wird eine **emotionale Lücke** sichtbar: zwischen der Sprechblase des Managements und der Realität der Belegschaft.

Diese Lücke entsteht nicht aus bösem Willen, sondern aus **fehlender Perspektivübernahme**. Manager kommunizieren häufig aus ihrer eigenen Sicht, rational, strategisch, visionär. Doch Mitarbeiter agieren in ganz anderen Koordinaten: existenziell, emotional, alltagsnah. Wer in einem Abbauszenario „gemeinsames Wachstum“ beschwört, wird nicht als Führungsfigur erlebt, sondern als jemand, der den Ernst der Lage der Mitarbeiter nicht begriffen hat.

Ein zentrales Prinzip aus dem Storytelling – wie Annette Simmons es in *The Story Factor* beschreibt – bringt das Dilemma auf den Punkt: **Jede Führungsgeschichte ruft beim Gegenüber die unausgesprochene Frage hervor: „What’s in it for you?“** Wenn Mitarbeiter spüren, dass der Erzähler (also der Chef) vor allem seine eigene Agenda verfolgt, ohne dies transparent zu machen, entsteht Misstrauen. So wie in Maiers Fall: Er erkennt intuitiv, dass seine Mühe letztlich nur dazu dient, den Lebensraum seines Chefs zu verwirklichen – ohne selbst daran beteiligt zu sein. Was als Vision gedacht war, wird zur Enthüllung eines einseitigen Nutzens. Und genau das demotiviert.

Der zentrale Fehler liegt darin, dass Führung sich zu oft an ihrer **Wirkungsabsicht**, nicht aber an ihrer **Wirkung** orientiert. Man will Mut machen – erreicht aber Ohnmacht. Man will Perspektiven zeigen – erzeugt Distanz. Man will motivieren – und stößt ungewollt ab.

Die Lösung? **Weg von Floskeln. Hin zu konkreter, menschlicher, erfahrbarer Kommunikation.** Wer motivieren will, muss anschließen, nicht abstrahieren. Wer Vertrauen aufbauen will, muss zuhören, nicht beschwichtigen. Und wer gemeinsam vorankommen will, muss auch bereit sein, sich in die Perspektive derer zu stellen, die das Unternehmen mittragen.

Nur dann entsteht echte Verbindung. Alles andere bleibt, wie das Grundstück auf dem Hügel, ein schöner Traum, der nicht teilt, sondern trennt.



Christian Rook
info@christianrook.com
www.christianrook.com

