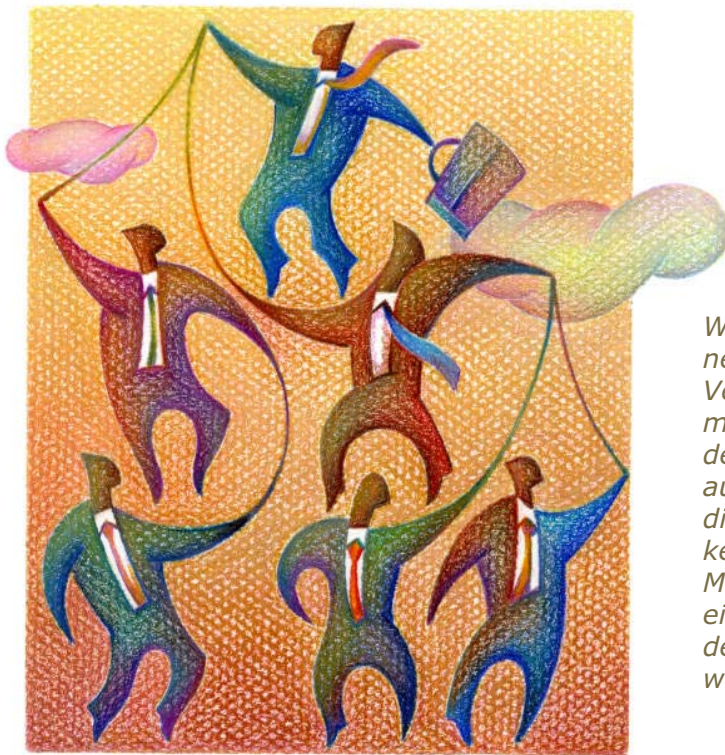


Weshalb Mitarbeiter auf Change Programme negativ reagieren



Wandel gehört zu jedem Unternehmen. Manchmal sind kräftige Veränderungen notwendig, weil man die vielen kleinen Schritte des kontinuierlichen Wandels ausgelassen hat. Ein großer Teil dieser Change Programme findet kein erfolgreiches Ende, weil Mitarbeiter nicht ausreichend einbezogen werden – sondern mit dem Wandel lediglich konfrontiert werden.

Gerhard Zapke-Schauer

Stellen Sie sich vor, Sie sind seit sehr vielen Jahren im selben Unternehmen tätig und sehen sich nun einem neuen Chef, einer Restrukturierung oder einer Ausgliederung gegenüber. Plötzlich gelten die Regeln, nach denen Sie Ihren Alltag ausgerichtet haben nicht mehr. Vielleicht können Sie die neuen Strukturen und Zuordnungen noch gar nicht so recht verstehen und Angst macht sich breit. Es ist jene Angst, die uns befällt, wenn die Zukunft unsicher erscheint, wenn bisherige Lebenspläne unrealisierbar erscheinen, wenn Menschen in unser Leben treten, die wir nicht richtig einschätzen können und die zugleich über unser Schicksal bestimmen.

In diesen Unternehmensphasen ziehen sich Mitglieder des Topmanagements meistens zurück und beraten und planen mit einem ausgesuchten Team hinter verschlossenen Türen. Gleichzeitig werden an Mitarbeiter per E-Mail-Botschaften Appelle der emotionalen Neuausrichtung und der Loyalität verteilt. Die betroffenen Mitarbeiter bezeichnen dies als Durchhalteparolen, welche einer vermutlich noch schlimmeren Lage vorausgehen.

Change gelingt nicht mit Joystick

In diesen Phasen zeigt sich die echte Kunst der Unternehmensführung. Die Zeit der Schön-

.....
Gerhard Zapke-Schauer ist Präsident des Verwaltungsrats der *EuRatio Akademie Zürich* und widmet sich auch als Autor dem Thema der Mitarbeiterführung.

wetterkapitäne ist vorüber und die wirklich guten Manager sollten nun zum Einsatz kommen. Neue Strukturen dürfen nicht einfach nur verwaltet und kommuniziert werden, es geht um die totale Einbindung der Mitarbeiter in den gerade vorzunehmenden Wandel.

Wer davon ausgeht, das Topmanagement könne den Wandel alleine vollziehen, der geht davon aus, das Unternehmen wäre ein riesiges Schiff, welches mit einem Joystick, wenigen Schiffschrauben und einem großen Ruder auf neuen Kurs zu bringen ist. Wer davon ausgeht, die vielen, manchmal tausende Mitarbeiter können während der Kursänderung getrost ihren bisherigen Aktivitäten nachgehen und werden dann schon step by step im Laufe der Zeit eingebunden, irrt sich bezüglich der Kraft der Basis.

Manchmal entpuppt sich das Unternehmen tatsächlich als ein starres großes Gebilde, welches auf die neuen Rudereinstellungen nur sehr, sehr träge reagiert. über weite Zeiträume scheint es so, als würde gar keine Richtungsänderung erfolgen und der voraus liegende Eisberg, der zur Kursänderung zwingt, rückt immer bedrohlicher näher und näher. Selten stoßen große Fische mit Eisbergen zusammen. Das mag daran liegen, dass Kursänderungen bei Fischen nicht nur mittels Schraubendrehung und Rudereinstellung erfolgen, sondern durch den ganzen Fisch. Dies macht den großen Fisch extrem flexibel beweglich.

Wandel des Unternehmens ist Wandel der Mitarbeiter

Change Programme in Unternehmen wirken immer dann besonders schnell und deutlich, wenn das Management jeden (!) Mitarbeiter in diesen Wandel einbezieht, statt ihn mit dem Wandel zu konfrontieren. Dazu bedarf es verschiedener Schritte, die in der geeigneten Reihenfolge absolviert werden müssen unter Beachtung, auch alle Schritte tatsächlich auszuführen und keinen auszulassen.

Wer Menschen in eine Sache einbinden will, der muss Menschen als solche behandeln. Das humanum steht bei jeder Einbindung im Zentrum, nicht die Sache selbst, in die der Mensch eingebunden werden soll. Mitarbeiterführung – das sagt schon der Wortstamm – beschäftigt sich mit dem Mitarbeiter, mit seinen Meinungen, seinen Konzepten, seinen Emotionen, seinen Kompetenzen und vor allem seinen Aktivitäten. Dieser Führungsprozess benötigt Sachinhalte.

Trotzdem darf nicht die Sache wichtiger werden, sonst würde es ja »Sachführung« heißen. Führung soll Mitarbeiter einbinden. Führung soll Mitarbeiter fokussieren und deren Kompetenzen auf etwas Gemeinsames ausrichten. Gelingt dies, erreicht man in Folge eine Veränderung an der Sache. Die Einbindung der Mitarbeiter geht also der Veränderung an der Sache voraus. Wäre es umgekehrt, ginge also die Sache der Einbindung der Mitarbeiter voraus, hätte man mit mindestens zwei Effekten zu rechnen. Erstens wäre die

Sache von den Mitarbeitern isoliert, also Sache der Chefs. Zweitens würden Mitarbeiter dadurch zu nachgeordneten Erfolgsfaktoren der übergeordneten Sache. Damit würden Mitarbeiter zu einem Teilfaktor des Unternehmens, welcher mit den übrigen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens kategorial gleich gesetzt würde. Da Menschen jedoch anderen Menschen nicht dispositiv zur Verfügung stehen (siehe human rights und der Unterschied zwischen Jemand und Etwas), verweigern Mitarbeiter intuitiv ihre Beteiligung an solchen Change Aktivitäten.

Oftmals wird dies nicht berücksichtigt. Es geht dann um das Unternehmen, um Wirtschaftlichkeit, um neue Organigramme und neue Ziele. Egal, wie richtig die Sache gestaltet und durchdacht wird, eine Einbindung von Mitarbeitern erfolgt nicht über diese Sache, sondern über die Zuwendung zu den betroffenen Mitarbeitern.

Mit-Arbeiter sind Menschen, die mit- und nicht nur zuarbeiten wollen. Sie wollen Anregungen über jene Arbeitsabläufe einbringen, die sie selbst jeden Tag vollziehen. Wandel verunsichert nicht, weil sich etwas wandeln soll, sondern weil Betroffene sehr schnell erkennen, dass Wandel durch das Management detailliert vorgeschrieben und die Beteiligung des Mitarbeiters fast vollständig ausgeklammert werden soll. Wenn Fremdbestimmung zunimmt, ziehen sich Menschen zurück. Mit diesem Rückzug werden Kompetenz und Ownership ebenso zurückgezogen. Erfahrungen und Netzwerke der Mitarbeiter stehen umso weniger dem Unternehmen zur Verfügung, wie die Gewalt des Eingriffs durch oberste Führungskräfte zunimmt. Die Macht der Unternehmensleitung, neue Ziele zu setzen und ein Change Programm in Gang zu setzen ist ausreichend. Dehnt man die Macht über das konkrete Design des Wandels aus, findet sich das Management schnell allein gelassen.

Wandel verfolgt einen konkreten Zweck

Alle Unternehmensrealität wird durch die alltäglichen Tätigkeiten der Mitarbeiter geschaffen. Dies ist in Handwerksbetrieben so, dies ist bei Verkehrsunternehmen wie der Bahn, bei Airlines oder im Taxi so, dies ist in allen Krankenhäusern und Universitäten so und dies ist in allen großen Industriebetrieben nicht anders. Change bedeutet Change der alltäglichen Tätigkeiten. Restrukturierungen können diesen Wandel nicht durchführen, sie können lediglich sehr effektiv die Bereitschaft der Mitarbeiter zum Wandel in Gang setzen und nachhaltig stabilisieren. Das, was die Restrukturierung also beabsichtigt, ist der Wandel im Verhalten der Mitarbeiter. Der erste Schritt in jedem Change Programm ist also die exakte Erklärung, welches neue Verhalten vom Mitarbeiter erwartet wird. Ist man nicht in der Lage diese Erklärung zu formulieren, sondern man kann nur erklären, dass es eben so nicht weitergehen soll, wie es gerade läuft, fehlt auch der eigentliche Zweck des Wandels.

Man kann zwar einen Grund für den Wandel angeben, nicht jedoch sein Ziel. Begründeter Wandel ist Wandel um des Wandels willen und scheitert. Die Angabe, man möchte durch den Wandel eine höhere Profitlage herbeiführen ist natürlich keine Zielangabe, da, wie jeder weiß, Profit eine Folge von Kundenorientierung und sparsamem Ressourceneinsatz ist. Man ist also besser beraten, den Mitarbeitern entweder zu zeigen, wie nach dem Wandel ein höherer Kundennutzen entsteht und/oder ein günstigerer Ressourceneinsatz erfolgt. Da günstigere Mittelverwendung auch eine zukünftige bessere Marktposition ermöglichen kann, sind Kundennutzen und Ressourcenschonung mit Wachstum des Unternehmens einhergehend. Ergeben sich Wachstum oder Vollausslastung nicht, dann sind die Auswirkungen auf Kundennutzen und Ressourceneinsatz eben nicht deutlich genug oder der Shareholder Value steht zu stark im Vordergrund. Wird der Wandel im Unternehmen zügig und kräftig durchgeführt, sehen Shareholder die Auswirkungen meistens bereits in der ersten Bilanzperiode und erfreuen sich entweder höherer Dividenden oder attraktiver Anhebung der Marktkapitalisierung. Wer den Wandel um des Shareholders willen betreibt, verwendet meist Methoden, die den Mitarbeiter, den Kunden, die Lieferanten nicht einbeziehen. Diese Art von Wandel ist langsam, schwierig und mühsam, konfliktbeladen und am Ende doch nicht erfolgreich.

Shareholder Value als Zweck des Wandels ist ungünstig

Das Topmanagement braucht Rückgrat, eine gehörige Portion Selbstbewusstsein und muss Opportunismus gegenüber Shareholdern vermeiden. Großartiger Shareholder Value stellt sich erst ein, wenn echter Kundennutzen erzeugt werden konnte und die volle Kompetenz der Mitarbeiter in der Erstellung der Produkte und Dienstleistungen zum Einsatz kam. Ohne diese Kompetenz der Mitarbeiter wird Shareholder Value immer kleiner und fragil bleiben.

Aktionäre vertrauen auf Kompetenz und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter in den Unternehmen, an denen sie Anteile halten. Der Blick sollte nicht dauernd auf den Aktionär gerichtet sein, sondern auf den Auftrag, den Aktionäre allen Mitarbeitern erteilen. Dieser Auftrag lautet: mit bester Kompetenz und bester Zusammenarbeit Nutzen für Kunden zu erstellen, damit diese sich überzeugt dem Unternehmen zuwenden. Change Programme, die wirklich fliegen, sind Programme mit diesen Inhalten.

Unverzichtbare Schritte eines Change Programms

Damit ergeben sich Reihenfolge und Inhalte in Change Programmen, die das Management genau beachten sollte.

1. Was durch das Change Programm für Kunden und Unternehmen erreicht werden soll, ist genau zu formulieren.

2. Diese Idee ist ausführlich (!) den Mitarbeitern an der Basis zu vermitteln.

3. Zu dieser Vermittlung ist nicht die Stimme des CEOs, sondern die gesamte Kaskade der Leitungsebenen zu verwenden. Der Mitarbeiter muss die Idee von seinem unmittelbaren Vorgesetzten, also seinem Teamleiter erfahren und diese Idee mit ihm diskutieren können.

4. Es ist genau zu überlegen und zu planen, mit welchem Argumentarium die Teamleiter diesen Dialog führen können.

5. Begründungen und Zielsetzung des Change Programms können keinesfalls durch die Unternehmensleitung an die Basis herangetragen werden. Die nachfolgenden Führungsebenen sind anzuhalten und darin zu begleiten, dass Teamleiter den Dialog mit der Basis wirksam durchführen können.

6. Rückkopplungen der Teamleiter sind ernst zu nehmen, da darin die Bereitschaft aller Mitarbeiter am Programm mitzuwirken frühzeitig erkannt werden kann.

7. Bei unzureichender Bereitschaft ist über Inhalt und Übermittlungsmethodik sofort (!) nachzudenken und entsprechend nachzuregulieren.

8. Erst nachdem Mitarbeiter über ihre Teamleiter ausreichend informiert und eingebunden sind, sollte der CEO eindrucksvoll vor alle Mitarbeiter treten und das, was schon alle wissen in seinen Worten, seiner Art und seiner Methodik erneut vortragen. Die Übereinstimmung der Dialoge Mitarbeiter-Teamleiter mit den Botschaften des Topmanagements ruft einen gewaltigen Ruck in der Belegschaft hervor – stärker als es jedes Kommunikationsmittel, welches bei der unmittelbaren alleinigen Adressierung durch den Chef (Roadshow, Townmeeting) jemals könnte. Roadshows sind hoch wirksam, aber sie müssen nach der Information durch Teamleiter an den Mitarbeiter herangetragen werden.

9. Ist die Bereitschaft geweckt, sind die Mitarbeiter an der Basis über die geplanten strukturellen Änderungen zu informieren und deren Anregungen sind einzuholen, welche Veränderungen im konkreten Vorgehen der Mitarbeiter an der Basis durch diese Strukturveränderungen möglich werden und weshalb diese der Zielsetzung des Change Programms dienlich sind.

10. Das Ziel des Change Programms ist immer wieder erneut stabil zu halten und man beschäftigt sich mit der Variabilität der möglichen zukünftigen Vorgehensweisen unter dem Aspekt, welche Variante das Ziel am besten erreichen lässt. Mitarbeiter dürfen dabei all jene Vorschläge unterbreiten, die eine bessere Zielerreichung vermuten lassen. Das Ziel darf durch diese Vorschläge nicht verändert werden.

Je mehr die Vorschläge der Mitarbeiter eingebaut werden können, desto mehr werden sich die Mitarbeiter später bei der Umsetzung einbringen.

Gerade der Punkt 9 soll erneut darauf verweisen, dass Realitäten durch ablaufende Tätigkeiten erzeugt werden. Change Programme wollen aktuelle Realitäten in zukünftige andere Realitäten verwandeln. Dazu müssen aktuelle Tätigkeiten in andere zukünftige Tätigkeiten verwandelt werden. Man erntet immer, was man sät. Wer zukünftig etwas anderes ernten möchte, darf nicht das gleiche säen wie gestern.

Die genannten zehn Punkte sind Teile eines umfassenden Programms zum Wandel einer Unternehmung. Verzichtet man allerdings auf diese Teile, erweist sich das Rollout des Programms als schwierig.

Laufzeit des Change Programms

Häufig wird der Einwand vorgetragen, diese Rollout-Methodik sei sehr mühsam und würde viel Zeit beanspruchen. Betrachtet man lediglich den Zeitaufwand, der für die Bekanntmachung des Change Programms einzusetzen ist, dann trifft dieser Einwand selbstredend zu. Aber niemand würde annehmen, mit der Bekanntmachung sei das Change Programm bereits erfolgreich abgeschlossen.

Wandel ist mit grundlegendem Umdenken und in Frage stellen bisheriger Konzepte verbunden. Je weniger Aufmerksamkeit man diesem Umdenken widmet und dafür die Sache selbst in den Mittelpunkt stellt, desto mehr Zeit beansprucht der Prozess des Umdenkens.

Noch gravierender zeigen sich die Probleme in der Akzeptanz. Die Akzeptanz wiederum bezieht sich auf die Sache und die Vermittler der Sachinhalte. Wer also die Bekanntmachung schnell und einfach erledigen will, der tut auch der Sache (um die es ihm vorrangig geht) keinen Gefallen.

Da die Überbringer der Botschaft meistens auch in Kritik kommen, blenden sich Mitglieder des unteren Managements sehr früh aus dem Change Programm aus, um ihre bisher erreichte individuelle Akzeptanz bei den Mitarbeitern nicht zu gefährden. Die Harmonie am Arbeitsplatz wirkt dann als Mauer gegen die neuen Anforderungen des Topmanagements. Diese Situation wird als »Lähmschicht« bezeichnet.

Betrachtet man den gewaltigen Zeitaufwand (von den Emotionen ganz zu schweigen), der notwendig wird, um Lähmschichten aufzulösen und Stück für Stück, Abteilung für Abteilung, Region für Region, das Unternehmen in den Wandel einzubeziehen, dann würde sich im Nachhinein mancher CEO wünschen, er hätte in der Bekanntmachungsphase anders gehandelt.

Führungskräfte und deren Dialogbefähigung

Die Informationsvermittlungen durch die Führungsebenen können sich als sehr schwierig und wenig präzise erweisen. Verzichtet man wegen dieser Schwierigkeit auf die Kaskadierung, erweist sich später das Change Programm als

unwirksam.

60 Prozent aller Unternehmensprogramme finden wegen dieses Zusammenhangs keinen erfolgreichen Abschluss. Sollten die Führungskräfte in den jeweiligen Leitungslevel nur sehr schwer mit der Vermittlung der zentralen Idee des Change Programms umgehen können oder gar den Dialog und die Fragen der Mitarbeiter nicht adäquat beantworten können, kann man auch die Mitarbeiter nicht geeignet einbinden.

In der Folge sind exakt jene Personen, die Herrschaft über die wichtigen Unternehmensabläufe haben, nicht im Boot. Da aber genau jene Aktivitäten die Realität des Unternehmens schaffen, bleibt das gut gemeinte Change Programm lediglich eine Idee und schafft außer Unruhe und Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern nicht das, wozu es ursprünglich gedacht war.

Sind Arbeitsabläufe nach dem Change Programm erst einmal wieder stabil, benötigt man weniger Führungszugriffe, weniger Dialoge und kann in großem Einverständnis zwischen Mitarbeiter und Führungskräften die tägliche Arbeit absolvieren. Während des Change Programms ist jedoch intensiver qualifizierter Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern unbedingt notwendig.

Die Bedeutung der einzelnen Managementlevel verschiebt sich in den einzelnen Phasen eines Change Programms. Bei der ursprünglichen Idee, der Zielsetzung und der Initialisierung liegt hohe Bedeutung beim CEO und den übrigen Vorstandsmitgliedern. Bereits in der Bekanntmachung treten nachfolgende Managementlevel stark in den Vordergrund. Die unterstützende Kraft des mittleren Managements bezüglich des Enablings, wie Teamleiter die Basis informieren sollen ist entscheidend für den eigentlichen Akt der Einbindung der Mitarbeiter, welcher durch Teamleiter herbeigeführt wird.

In Change Programmen sind jene Führungskräfte, die sonst wenig Aufmerksamkeit genießen und selten in Casinos des Managements zu Mittag essen, jene Kolleginnen und Kollegen, auf die alles ankommt. Wie beim Formel 1 am Boxenstop. Plötzlich ist das Team in der Box der wichtigste Teil. Wichtiger als Rennstallbesitzer, Ingenieure und Formel 1 Fahrer. Das macht auch Sinn, denn Unternehmensrealität wird durch die alltäglichen Arbeitsabläufe der Mitarbeiter herbeigeführt. Damit auch durch Änderung dieser Arbeitsabläufe geändert. Diese Realitäten werden tatsächlich durch Teamleiter begleitet, begutachtet und immer wieder erneut herbeigeführt.

Wenn sich das Topmanagement während eines Wandels laufend mit den Basismitarbeitern im Konflikt befindet, läuft das Unternehmen Gefahr, sich nach dem Wandel schlechter zu präsentieren als vor dem Wandel. Die Aussage: »Mitarbeiter sind das Wichtigste im Unternehmen«, erweist sich gerade in Change Programmen als besonders zutreffend. ■