

Change Management ist zu oft Chaos-Management!

Viele Menschen fragen sich, warum trotz der vielen Fusionen, Restrukturierungen und Optimierungen die deutsche Wirtschaft nicht richtig in Schwung kommt. Eine eindrucksvolle Erklärung hierfür liefert die deutsche Gallup-Organisation in einer Studie. Die Meinungsforscher ermittelten, dass drei Viertel aller Veränderungsprozesse in deutschen Unternehmen einfach scheitern. Sie werden danach vielfach mit der heißen Nadel gestrickt, unprofessionell an die Belegschaft kommuniziert und berücksichtigen überhaupt nicht, dass jede Veränderung diverse Ängste bei den betroffenen Menschen schüren. Fazit: Da die Menschen vielfach weder von der Notwendigkeit betrieblicher „Optimierungen“ überzeugt, noch bei den eigentlichen Veränderungen mitgenommen und begleitet werden, sind sie in aller Regel „Betroffene“ und nicht „aktiv Beteiligte“.

Ein leider gutes Beispiel hierfür geriet jüngst in die Schlagzeilen der Regionalpresse: Die Belegschaft einer norddeutschen Bahngesellschaft erfuhr aus den Medien, dass ihr Unternehmen privatisiert werden solle und die Gesellschafter (zwei Bundesländer) ohne Wissen des eigentlich einzig zuständigen Vorstands bereits umfangreiche Gutachten hierfür in Auftrag gegeben hätten. Die über 100 Mitarbeiter hätten Angst um ihre Arbeitsplätze, der Betriebsrat sei alarmiert. Jeder, der einen halbwegs gesunden Menschenverstand besitzt, wird sich plastisch vorstellen können, was im weiteren Veränderungs-, sprich: Privatisierungsprozess geschehen wird: Kämpfe mit geschlossenem Visier zwischen Unternehmen (und Gesellschafter) auf der einen und dem Betriebsrat (und ver.di) auf der anderen Seite. Nach einem unproduktiven, aber Nerven belastenden Kampf um jeden Schritt dieses Projekts wird am Ende eines ziemlich sicher feststehen: Arbeitsplätze werden abgebaut, die Belegschaft ist verunsichert, Vertrauen in das Unternehmen und damit Loyalität der Mitarbeiter nehmen ab, die Leistungsbereitschaft und –fähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter sinken.

Betriebswirtschafts-theoretisch kann man jedes Unternehmen, jede seiner Organisationseinheiten und alle Produktions-, Verwaltungs-, Vertriebs-, Service- und Logistikabläufe „optimieren“, „auf den Kunden ausrichten“ oder anderweitig „fokussieren“. Und den „Erfolg“ jeder dieser Maßnahmen kann man auch exakt berechnen. Theoretisch jedenfalls. In diesem Sinn werden seit zwanzig, dreißig Jahren Jahr für Jahr Generationen von Diplomkauleuten aus den Universitäten entlassen und finden ihren Weg in Unternehmen jeder Größenordnung. Seit dieser Zeit wird dort „optimiert“. Fusionen folgen Defusionen und eine Restrukturierung folgt der nächsten, oft sogar, bevor die letzte abgeschlossen ist. Wie gesagt, alles dies oftmals betriebswirtschaftlich gesehen vollkommen gerechtfertigt. Obgleich es der Betriebswirtschaftslehre in den letzten beiden Jahrzehnten gelungen ist, das Leben in den Unternehmen weitgehend zu bestimmen, hat sie einen Aspekt fast vollkommen ausgeblendet: Während man Abläufe, Strategien, Organisationen und Prozesse quasi auf Knopfdruck optimieren und standardisieren kann, ist dies bei Menschen nicht möglich. Und deren Werte, Bedürfnisse und Verhalten entziehen sich jedem diesbezüglichen Versuch, sie bleiben individuell. Genau an dieser Stelle müssen Unternehmensverantwortliche viel mehr Aktivitäten ansetzen, um ihrer Verantwortung für ihren Betrieb, ihre Mitarbeiter und für das Erreichen ihrer Ziele nachzukommen.

Wege aus der Veränderungsfalle

Auf den Punkt gebracht, richten viele Veränderungsprozesse also mehr Chaos an, als für das Unternehmen Werte zu stiften. Bei Beachtung des folgenden Stufen-Masterplans können jedoch viele notwendige und sinnvolle Change Projekte zügig und Erfolg versprechend realisiert werden:

1. Die Dringlichkeit und Wichtigkeit jeder beabsichtigten Veränderung muss allen Betroffenen klar sein. Ohne dieses Verständnis kann sich mit gesundem Menschenverstand bei durchaus mitdenkenden Mitarbeitern keine Akzeptanz entwickeln. Ohne Akzeptanz jedoch erfolgt keine durchgreifende Veränderung. Weil die Bequemlichkeit der Menschen den bisherigen Status quo beibehält, anstelle ihn zu verändern. Die Unternehmensleitung muss also Flagge zeigen, sprich: Sich in Transparenz üben, die wirklichen Gründe für das beabsichtigte Change-Projekt darlegen. Aufzeigen, wer durch die Änderungen welche Vorteile bekommt, aber auch, welche anderen Konsequenzen eintreten werden. Und schließlich ehrlich aufzeigen, was geschehen wird, wenn diese Veränderung nicht gelingt.
2. Die Unternehmensleitung muss ihre Direct Reports von den beabsichtigten Veränderungen ebenso überzeugen. Um die Tendenz zu früher oder später gegensteuernden Kräften zu unterbinden. Um alle weiteren Schritte aktiv in die Organisation zu transportieren und ggf. auch disziplinäre Konsequenzen ziehen zu können. Nur wenn sich die obere Führungsebene geschlossen zeigt, kann sie hernach nicht gegeneinander ausgespielt werden.
3. Jede Veränderung braucht eine Vision. Dringlichkeit und das geeinte Managementteam sind zwar notwendig, für den geplanten Erfolg des Change Projektes allerdings nicht ausreichend. Die Vision des Soll-Zustands spielt nämlich die entscheidende Rolle beim weiteren Prozess. Sie hilft, alle Aktivitäten der vielen Beteiligten zu planen, abzustimmen und anzuregen. Ohne Vision wird die Vielzahl der einzelnen Maßnahmen schnell verwirrend oder es besteht die Gefahr, dass sie in die falsche Richtung gehen. Diese Vision muss in maximal fünf Minuten beschrieben werden können und sowohl Verständnis erzeugen, als auch Interesse bewirken, sonst ist sie ungeeignet.
4. Hindernisse dürfen nicht zugelassen werden. Selbst überzeugte Mitarbeiter können schnell an Grenzen stoßen, die durch die herrschenden Rahmenbedingungen begünstigt werden. Zu eng gefasste Stellenbeschreibungen oder Vergütungs- und Leistungsbewertungssysteme können schnell dazu führen, dass sich die Betroffenen eher für ihr Eigeninteresse entscheiden und nicht für die Vision der Veränderung. Aber auch viele Controlling-Regularien verhindern so manche notwendigen Veränderungsschritte.
5. Kurzfristige Erfolge müssen mitgeplant werden. Grundlegende Veränderungen brauchen einfach viel Zeit. Für die Motivation der Mitarbeiter ist es jedoch unabdingbar, dass sie sehr schnell erste „Erfolge“ erkennen können, dass der eingeschlagene Weg richtig ist. Für diese Erfolge müssen (realistische) kurzfristig erreichbare Ziele vereinbart und der Weg dorthin von allen Führungskräften überwacht werden. Sind diese Ziele erreicht, muss das Management diese Erfolge sichtbar „belohnen“.
6. Alle Veränderungen müssen nachhaltig in die Unternehmenskultur verankert werden. Damit der gelungene Veränderungsprozess nicht als „Strohfeuer“ oder „Modewelle“ angesehen und damit außer Acht gelassen wird. Dazu müssen Führungskräfte ihren Mitar-

beitern deutlich machen, wie genau ihr spezifisches Verhalten und ihre Einstellung zu einer messbaren Leistungssteigerung beitragen. Darüber hinaus müssen die „Beförderungskriterien“ den neuen (veränderten) Rahmenbedingungen ebenfalls angepasst werden, damit der erzielte Effekt nachhaltig im Unternehmen realisiert wird.

Andreas von Studnitz, geschäftsführender Gesellschafter