

Kolumne Reinhard Riedl Führung von Veränderungsprojekten

In meiner Studentenzeit, war der Managertyp des „Sanierers“ populär. Saniert wurde gern – egal wie viel besser und schlechter es nachher lief. Vor allem gut geführte Staatsbetriebe fielen den Sanierern zum Opfer. Lange Zeit hatten die Betriebsräte das Management der Staatsbetriebe gezwungen, 10-15% mehr Mitarbeiter anzustellen, als notwendig. Nun entliessen die Sanierer oft so viele Mitarbeiter, dass die Produktion eingestellt und gewinnbringende Aufträge nicht ausgeführt werden konnten.

Um das als Erfolg zu verkaufen, schufen sich die Sanierer ihre eigene, dialektisch begründete Wirklichkeit. Doch sie hatten auch ihr Gutes: Sie zerstörten die Illusion einer heilen Wirtschaftswelt und läuteten so ein neues Wirtschaftszeitalter ein.

Die Wirtschaftswelt wird härter

Seither hat sich die Welt grundlegend verändert. Der Wettbewerb ist härter geworden. Die Risiken globaler. Die Geschwindigkeit der Veränderung hat sich wesentlich beschleunigt. Es gibt viel weniger anspruchslose und viel mehr anspruchsvolle Jobs! Es ist – oder genauer: es wäre – mehr analytischen Denken, mehr integratives Denken, mehr Kreativität und mehr Bereitschaft zur Zusammenarbeit gefragt.

Doch es gibt in allen(!) Bevölkerungsschichten viele Menschen, die das nicht mitbekommen haben. Vielleicht deshalb, weil verglichen mit vor drei, vier oder fünf Jahrzehnten unser aller Wohlstand schier unermesslich gestiegen ist. Wahrscheinlich auch, weil die Welt sehr viel heterogener ist als früher, die Information viel umfassender sind und die Werte so viel vielfältig, dass eine Orientierung schwer fällt.

Zudem wurden traditionelle Wertbegriffe entwertet: Verantwortungsbewusstsein bedeutete früher die Bereitschaft, für andere Opfer zu bringen und durch eigene Arbeit ihre Fehler wieder gutzumachen. Heute bedeutet es, wichtig zu sein und viel Geld zu verdienen. Für das frühere Konzept gibt es zwar noch Bedarf, aber kein Wort mehr, das von der Mehrheit der Menschen verstanden würde.

Doch sie wissen nicht, was sie tun

In den 90'er Jahren galt: Das typische Opfer des wirtschaftlichen Fortschritts kommt aus dem unteren oder mittleren Drittel der Bevölkerung und wird entlassen, zehn Jahre nachdem es überflüssig geworden ist. Der Betroffene war oft total überrascht, weil er es gar nicht mitbekommen hatte, dass seine Arbeit schon vor langer Zeit wertlos geworden war. Heute sind es vielleicht nur mehr zwei bis drei Jahre, bis die Wirklichkeit zuschlägt. Und zu den Opfern zählt auch das oberste Drittel der Bevölkerung

Die Theorie sagt, dass ein Unternehmen so organisiert sein soll, dass dadurch ein möglichst grosser Mehrwert geschaffen werden kann. Sie sagt auch: Du sollst eine Triple-Win Situation schaffen. Deine Arbeit soll Dir selber, Deinem Arbeitgeber (oder Deiner Freiwilligenorganisation) und Deinen Kunden Nutzen und Wert schaffen. In der Praxis stellen sich jedoch nur wenige die Frage, ob ihre Arbeit wirklich auf das Geschäftsmodell des Unternehmens hin ausgerichtet ist und tatsächlich Wert für ihre Kunden und das Unternehmen schafft.

Gerät nun ein Unternehmen oder ein Teil davon in Schieflage, heisst der Sanierer von heute „Change-Manager“. Seine Aufgabe ist es, einige der wichtigsten Charakteristika des intellektuellen Kapitals des Unternehmens zu verändern. Je nach Fall kann dabei Unterschiedliches im Fokus stehen: die Organisationsstruktur, die Entscheidungsprozesse, die Geschäftsprozesse, die Arbeitskultur, der Umgang mit dem Kunden, die Innovationsprozesse, die Mitarbeiterselektion/Beförderung, die Partnerschaften etc.

Die erste Überraschung, die junge Führungskräfte in Change-Projekten erleben, ist, dass nicht die Veränderung das Problem ist, sondern die völlige Desorientierung. Über die Bedeutung von Schlüsselkonzepten herrscht kein Einvernehmen. Nur wenige Mitarbeiter wissen in der Regel, was sie tun (d.h. wozu ihre Arbeit dient). Und bisweilen wissen sogar Mitglieder der Geschäftsleitung nicht, wo sie sind (d.h. welche Art von Unternehmen sie führen). Insbesondere in grössere Unternehmen und in Behörden sind die Ziele und das Geschäftsmodell nur vage bekannt – sogar bei jenen Mitarbeitern, die mit grossem Fleiss und Eifer arbeiten.

Natürlich sind sie nicht ahnungslos. Sie besitzen ihre eigene Privatdefinition vom Zweck des Unternehmens, vom Bedürfnis des Kunden und vom Geschäftsmodell. Diese Definition ist meist durchaus sinnvoll, jedoch egozentrisch auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten. Das führt häufig zu heftigem Widerstand gegen Change Management Projekte. Denn die Betroffenen sind es schlicht nicht gewohnt, Ihre Arbeit auf die Ziele des Unternehmens hin auszurichten.

Schocktherapie-Motivation

Um solche und andere Widerstände zu überwinden, gibt es zwei erprobte Führungsinstrumente: die Motivation und das Schaffen von Selbstverständlichkeit. Das klingt banal und soft – ich meine es aber nicht so. Die Motivation muss mindestens eine grössere Minderheit von der Notwendigkeit des Wandels überzeugen. Dazu ist am besten die Schocktherapie geeignet: Videointerviews mit empörten Kunden, visuelle Darstellung des Chaos und alles, was auf radikale Weise den Bezug zur Wirklichkeit herstellt. Je brutaler die Konfrontation mit der Wirklichkeit ausfällt, desto erfolgversprechender ist sie.

Change-Manager müssen über echtes Einfühlungsvermögen verfügen. Sensibel-mitfühlendes Vorgehen bei der Schock-Motivation ist dagegen fehl am Platz. Denn es geht hier nicht um die Therapie eines Einzelnen, sondern um die Therapie einer Gruppe. Kurioserweise scheitern Change-Manager meist an beidem – an zu wenig Empathie und(!) an zu viel Sensibilität. Ich habe das nicht nur in zahlreichen Einzelfällen beobachtet, sondern in ganzen Serien gescheiterter Change-Projekte. Versuche, ein theoretisch richtiges Vorgehen vorzuschlagen, werden pikanterweise von Change-Praktikern oft mit den gleichen Argumenten abgelehnt, mit denen sich Organisationsmitarbeiter typischerweise gegen den Wandel stellen.

Das Ziel ist Selbstverständlichkeit

Das zweite Instrument für Change-Manager ist die Schaffung von Selbstverständlichkeit. Dafür ist es notwendig, Orientierung zu bieten (Was bedeutet der Wandel für mich? Wie stehe ich in Bezug zum grossen Ganzen?), Beziehungen zwischen Bisherigen und Neuem aufzuzeigen, und einen Ort des Vertrauens zu schaffen, in dem das Neue zum Selbstverständlichen wird. Wichtig ist, die Betroffenen auf hohem Niveau dort zu fordern, wo sie gut sind.

Der wichtigste Dreh- und Angelpunkt für Change-Manager sind die Stärken der Mitarbeiter einer Organisation und ihr Wille, gute Arbeit zu leisten. Sie sollten Orientierung zur Selbstorientierung bieten und gerade dadurch Vertrauen schaffen, dass sie selber Vertrauen geben. Das funktioniert aber erst dann, wenn der Boden durch die Schocktherapie gut vorbereitet ist. Es ist entscheidend, die Betroffenen zuerst hart mit den bisherigen Unzulänglichkeiten zu konfrontieren und danach ihnen zu vermitteln, dass sie auf ganz selbstverständliche Weise sich verbessern können.

Im nachfolgenden Change-Prozess ist die Geschwindigkeit ein kritischer Erfolgsfaktor. Es muss Zeit für das Durchleben von Lernkurven bleiben. Begriffe dürfen nicht zu früh exakt definiert werden. Manche Neuorientierung lassen sich am besten indirekt erzwingen. Manche Probleme müssen so lange vor sich her geschoben werden, bis die Zeit reif ist für ihre Lösung. Aber irgendwann muss das Commitment der Mitarbeiter kompromisslos eingefordert werden. Das braucht Chuzpe, Fortune und eine gute Dosis fröhlichen Zynismus.

Das Salzburger Modell

Manchmal geht es freilich auch ohne. Das Konzertprogramm der Salzburger Festspiele unter Markus Hinterhäuser schockiert nicht. Und doch hat es Hinterhäuser geschafft, dass die Musik des 20. Jahrhunderts im „Kontinent“-Programm das selbstverständliche Zentrum der Festspiele ist, für viele Musiker wie für immer mehr Zuhörer. Das zeigt, es ist in Change-Projekten fast alles möglich!