

Management

«Konsequent ist nur der, der sich selber mit den Umständen wandelt.»
Winston Churchill, britischer Staatsmann

Kapitän ohne Kompass

VERÄNDERUNGSPROZESSE Unternehmen reorganisieren, was das Zeug hält - und begehen dabei oft folgenschwere Fehler.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Die Perspektiven waren prächtig. Von ihrer Fusion versprachen sich KPT und Sanitas «noch mehr finanzielle Sicherheit, mehr Potenzial für den Leistungseinkauf und Synergien insbesondere bei den IT-Systemen», wie die beiden Krankenversicherer letzten Mai der Öffentlichkeit euphorisch verkündeten. Sieben Monate später war von der Aufbruchstimmung nichts mehr zu spüren. Harte Auflagen des Bundes, aber auch Uneinigkeit unter den Managern liessen die Fusion platzen. Zurück blieben Kosten von mehreren Millionen Franken.

Die Liste der misslungenen Umbaupläne in Unternehmen ist lang. Laut einer Umfrage des Beratungsunternehmens McKinsey scheitern 60 Prozent aller Veränderungsprozesse - sei es die Einführung neuer Strategien, neuer Strukturen, neuer Systeme, neuer Prozesse oder auch neuer Verhaltensweisen. Bei Fusionen misslingt jede zweite, wie eine Untersuchung des Personalberatungsunternehmens Hewitt Associates ergab. Dies ist verheerend, denn missglückte Initiativen reissen grosse Löcher in die Kasse, verunsichern die Mitarbeiter und können gar Phasen des Niedergangs einläuten.

Trotzdem wird in grossen wie in kleinen Unternehmen fusioniert und restrukturiert, was das Zeug hält. Man kauft Konkurrenten, legt Abteilungen zusammen, wechselt alle paar Jahre das Informatiksystem, tauscht Führungskräfte aus oder führt für alle Mitarbeitenden neue Managementkonzepte ein. Wenn derlei Initiativen scheitern, erfährt die Öffentlichkeit kaum je davon. Denn wer würde schon hinstehen und zugeben: Unsere neue Strategie ist gescheitert, die Reorganisation versandet, der Chefwechsel missglückt.

Zyklen werden immer kürzer

Das Problem hat sich in jüngster Zeit verschärft. Denn nach Krisen zieht das Tempo der Veränderungsprozesse an. Im 1. Quartal hat der Schweizer Markt für Fusionen und Übernahmen markant zugelegt. Mit 225 Transaktionen hat sich die Gesamtzahl gegenüber dem 1. Quartal 2010 nahezu verdreifacht, wie der aktuelle Bericht von Ernst & Young zeigt.

«Die Zyklen der Veränderungen werden immer kürzer», bestätigt Georg Kraus, Geschäftsführer der deutschen Unternehmensberatung Kraus & Partner. Kaum laufe eine Veränderung an, folge gleich die zweite hinterher. «Wo früher ein Veränderungsprozess für eine Organisation etwas Besonderes war, wird es immer mehr zu einer gewöhnlichen Betriebsübung», sagt der Autor des Standardwerks «Change Management».

Vielen Initiativen fehlt die Nachhaltigkeit, hat Kraus festgestellt. Unternehmen



müssten eine gute Balance finden zwischen Bewahren und sich auf das Neue einstellen. «Dabei dürfen die Werte des Unternehmens nicht den Bach heruntergehen, sonst verliert man alles», sagt Kraus. Denn: «Oft vergisst man wertzuschätzen, was die Firma dorthin gebracht hat, wo sie gerade steht.» Besonders skeptisch ist er deshalb gegenüber «Propaganda-Veränderungen», die gerne mit einem Slogan durchgeführt werden.

Neuerungen müssen minutiös und weitsichtig geplant werden, sagt Kraus. Allerdings spielen auch weiche Faktoren

mit, die sich nur bedingt einplanen lassen, für die Organisation aber ebenso bedeutend sind. «Der Widerstand gegenüber Veränderungen ist generell sehr gross, da die Betroffenen viel zu verlieren haben», sagt der Experte. Zudem ergriffen viele Chefs zu einem Zeitpunkt die Initiative, wo die Probleme für die Mitarbeitenden noch gar nicht sichtbar seien.

Grosser Stolperstein ist die Kommunikation. «Oft werden die Mitarbeitenden zu spät oder gar nicht in die Veränderung involviert - sogar dann, wenn sie für die Entscheidung kritisches Wissen besitzen»,

bemängelt Cordula Rieger von der Zürcher Unternehmensberatung Enzaim. Immer gelte: «Die Entscheidungen müssen rechtzeitig und gezielt kommuniziert werden. Man muss den Leuten klar machen, was es für sie bedeutet.»

Informieren ist Chefsache: «Die Rolle der Führungskraft im Rahmen der Veränderung wurde unterschätzt», sagt Experte Kraus. «Sie muss Signale senden, damit die Mitarbeitenden ihr vertrauen und folgen sowie für sie kämpfen.» Wenn sie falsche oder widersprüchliche Signale sende, könne sie «in Millisekunden einen Change-Prozess zerstören». Den Führungskräften fehle aber häufig die Empathie, um zu spüren, was in Firmen ablaufe, sagt der Zürcher Headhunter und Unternehmensberater Thomas A. Biland. «Sehr oft besteht schlichtweg nicht mehr die Bereitschaft, sich in das Gegenüber zu versetzen und die Auswirkungen von Handlungen wahrzunehmen.» Andererseits fehle auch auf Mitarbeiterseite manchmal die Bereitschaft zur Veränderung.

Keine Pseudodemokratie

Auch Kraus beobachtet, dass Chefs Verlustängste der Mitarbeitenden nicht nachvollziehen könnten. «Man nimmt die Leute nicht wirklich ernst», bedauert er. Führungskräfte seien aber nicht bloss Akteure, sondern ebenfalls Betroffene, hält Beraterin Rieger fest. Sie müssten diesen Wandel daher selber auch mitmachen - dies gehe nur zu leicht vergessen.

Häufig konzentrieren sich Führungskräfte einseitig auf technische Belange: Sie klären die finanziellen und rechtlichen Aspekte im Voraus detailliert. «Doch die Unternehmenskultur und die Mitarbeitenden werden als kritische Faktoren

meist vernachlässigt», bedauert Rieger. Wenn man diese Themen erst ein Jahr nach dem Veränderungsprozess angehe, könne es eben bereits zu spät sein.

«Schlimm» findet die Beraterin, wenn die Leute «pseudodemokratisch» miteinbezogen werden. Beispiel: Der Hauptsitz wird ohne nachvollziehbare Begründung verlegt, «dafür» dürfen die Mitarbeitenden über die Farbe ihrer neuen Schreibtische entscheiden. Natürlich können nicht alle über alles mitdiskutieren: «Vieles ist nicht basisdemokratisch organisierbar», räumt Rieger ein. Doch je nach Situation müsse die Führung ihre Belegschaft vorgängig konsultieren.

Eine Studie der deutschen Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen, die über 500 Führungskräfte und externe Berater zu absolvierten Change-Projekten befragte, belegt die grosse Bedeutung von Feedbackgesprächen. Demnach wurden Veränderungsprojekte zu 85 Prozent erfolgreich abgeschlossen, wenn man den Mitarbeitenden Diskussions- und Fragerunden anbot. «Bei diesen Gesprächen sollen Führungskräfte herausfinden, was die Leute bewegt, um sie durch die Veränderungen zu begleiten», sagt Rieger. Soziale Medien wie Chats könnten diesen Dialog unterstützen, aber nie die persönliche Interaktion ersetzen.

Anstelle von sich jagenden projektbezogenen Veränderungen empfiehlt Georg Kraus eine «Kultur des ständigen Lernens». Die Mitarbeitenden sollten es sich nie gemütlich machen, sondern in einer «inneren Unruhe» wach und offen bleiben und Veränderungen als eine Art «Frühjahrsputz» betrachten: Man bringt den Laden wie sein Zuhause wieder einmal gründlich in Schuss.

«Firmen sollten Initiativen bündeln»

Initiieren Unternehmen heute zu viele Veränderungsprozesse?

Cordula Rieger: Nicht zu viele, aber manchmal die falschen. Grundsätzlich kann es nicht darum gehen, eine Veränderung bloss um der Veränderung willen loszutreten. Sie sollte vielmehr dem Unternehmen dienen und vor allem auch umsetzbar sein. Oft wird vergessen: Auch kleine Schritte können eine Organisation voranbringen.

Sie sprechen sich also generell gegen grosse Umstrukturierungen aus?

Rieger: Es ist oft sinnvoller, Änderungen schrittweise anzugehen als auf einen Schlag mit einem grossen Knall. Doch manchmal passt eine Struktur eben nicht mehr oder drängt sich eine einschneidende Änderung einfach auf.

Häufig tritt dann ein neuer Chef auf. Was bedeutet das für eine Organisation?



Cordula Rieger
Unternehmensberaterin Enzaim, Zürich

Rieger: Ein Führungswechsel ist ein massiver Eingriff. Er ist aber natürlich auch eine Chance - wenn der Neue sich Zeit nimmt, die Organisation zu verstehen. Wer einfach das Erfolgsrezept aus der letzten Change-Initiative kopiert, wird die Mitarbeitenden nicht überzeugen.

Wie verhindert man, dass Mitarbeitende in Veränderungsprozessen überfordert werden und innerlich aussteigen?

Rieger: Oft gibt es eben einfach zu viele Initiativen nacheinander oder nebeneinander, die Mitarbeitenden verstehen dann nicht, wo es hingehet. Ein Unternehmen sollte daher in einer langfristigen Perspektive denken und seine Initiativen bündeln. Das ist natürlich ein sehr hoher Anspruch.

Was müssen Führungskräfte zwingend berücksichtigen, damit der Wandel gelingt?

Rieger: Die Mitarbeitenden nicht als Störfaktor behandeln. Sondern einfach mal davon ausgehen, dass sie fähig und bereit zur Veränderung sind.

INTERVIEW: MADELEINE STÄUBLI-RODUNER