

# Ängste der Mitarbeiter werden bei Veränderungen nicht ernst genommen

VDI nachrichten, Berlin, 14. 12. 07, Fr –

**Trotz unzähliger Change Management-Konzepte scheitert in Deutschlands Unternehmen mindestens jedes dritte Veränderungsprojekt. Dabei sind die Gründe für den Misserfolg wohl bekannt: unpräzise Ziele und unprofessioneller Umgang mit den Ängsten der Mitarbeiter. In einer repräsentativen Befragung offenbarten Konzernchefs jetzt ihre Verantwortung dafür. Doch es ist ungewiss, ob dieses Schuld eingeständnis hilft, den Wandel künftig besser zu bewältigen.**

**W**er bereits länger beim selben Arbeitgeber in der selben Position beschäftigt ist, kann zum Thema Veränderung im Arbeitsleben jede Menge Geschichten beisteuern. Technischer Fortschritt und Globalisierung sorgen mit immer höherem Tempo dafür, dass der aktuelle Arbeitsalltag mit dem einstmals angetretenen Job fast nichts mehr gemein hat. Von immer neuen Aufgabengebieten und Arbeitsmitteln einmal abgesehen: Ständig wechselnde Kollegen, Vorgesetzte und häufig sogar Eigentümer halten die Mitarbeiter auf Trab – und lösen bisweilen auch Ängste aus.

Für Arbeitgeber gilt das mindestens genauso. Für sie ist es in den zurückliegenden Jahren auch nicht gerade leichter geworden. Um auf Veränderungen im Markt zu reagieren oder diesen sogar mit neuen Produkten oder einer neuen Organisationsstruktur zuzukommen, wollen und müssen sich ihre Chefleute von allen Seiten hineinreden lassen: von Handels- und Sozialpartnern ebenso wie von Politikern und Verbänden, vor allem aber von einem Heer von Unternehmensberatern und Management-Lehrern. Diese bieten sich an, den Entscheidern mit Konzepten und Tipps das Rüstzeug dafür an die Hand zu geben, ihr Unternehmen zu einem „great place to work“ für die Mitarbeiter umzugestalten.

„A great place to work“ – was für ein Anspruch! Aber das ist Neudeutsch und soll im Grunde nichts anderes heißen, als dass in der Belegschaft Aussagen wie die folgenden möglich werden: „Ich bin stolz, anderen erzählen zu können, dass ich hier arbeite“ oder „Meine Arbeit hat eine besondere Bedeutung für mich und ist nicht einfach nur ein Job“. So zumindest wird es von der Kölner Unternehmens- und Organisationsberatung Psychonomics AG gesehen, die alljährlich in Kooperation mit dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln eine Liste der besten Arbeitgeber in Deutschland aufstellt.

Ihre Bestenliste 2007 wird bei den Konzernen von SAP (13 953 Mitarbeiter) angeführt, bei den mittelständischen Betrieben von Cisco Systems (700 Mitarbeiter) und bei den Kleinunternehmen von ConSol Software (130 Mitarbeiter). Auch die meisten anderen der insgesamt 198 Wettbewerbs Teilnehmer sind zumindest branchenintern bekannt und werden in der Wirtschaftspresse regelmäßig zitiert.

Deutschlands Firmenlenker müssten also schon etwas mehr als nur eine grobe Vorstellung davon haben, wie sie ihren Betrieb erfolgreich führen können. Zumal keinesfalls nur die Psychonomics-Berater die größte Herausforderung in der Unterstützung der Mitarbeiter bei der Bewältigung des Wandels sehen. Der Bremer Organisationspsychologe Peter Kruse beispielsweise sagt: „Im neuen Jahrtausend gibt es keine Ruhezeiten mehr. Die Vorstellung einer Welt, die sich pausenlos neu orientiert, löst dabei gleichermaßen Angst wie Faszination aus.“ Wettbewerbsentscheidend sei deshalb nicht nur die Fähigkeit der Unternehmensleitung, dem ständigen Anpassungsdruck gerecht zu werden, sondern auch, „die Belegschaft erfolgreich durch eine Zeit führen, in der Stillstand Rückschritt bedeutet.“



Mitarbeiter folgen ihren Chefs nur dann bei Veränderungsprozessen, wenn sie lückenlos informiert werden.  
Foto: Mauritus

Die 2500 Jahre alte Erkenntnis des Heraklit von Ephesus, dass „nichts so beständig wie der Wandel“ ist, beweist ihre Gültigkeit im modernen Wirtschaftsleben also vor allem als Umkehrschluss: als Abrutschen ins Abseits der Bedeutungslosigkeit. Also Lebewohl Wirtschaftsmacht Deutschland, adé Exportweltmeisterschaft? Das will niemand. Ein Betriebswirt wie Knut Bleicher schon gar nicht. Der wissenschaftliche Leiter der St. Galler Business School (SGBS) gibt deshalb mahndend die siebenbändige Reihe „Meilensteine in der Entwicklung eines integrierten Managements“ heraus.

Der gerade erschienene 5. Band „Traditionelle Unternehmenskulturen im Spannungsfeld neuer Herausforderungen“ widmet sich vor allem der „lernenden Organisation“. Von den rein ökonomischen Vorstellungen der traditionellen Betriebswirtschaftslehre hat sich der Change Management-Papst nämlich schon vor Jahren verabschiedet. Seine „St. Galler Schule“ legt den Schwerpunkt auf die Entwicklung sozialer Systeme – und nimmt damit weder eine akademische Außenseiterrolle noch eine Vorreiterrolle ein.

Mitarbeiterengagement und Identifikation mit dem Unternehmen werden

in den USA schon mehr als 70 Jahre als wichtige Stellschrauben im Change Management gesehen. In den 1930er Jahren beobachteten die Wissenschaftler Roethlisberger und Mayo bei Experimenten in den Werken von Western Electric, dass die Leistungsfähigkeit der Belegschaft durch Aufmerksamkeit für die Mitarbeiter stärker beeinflusst wurde als durch Änderungen der Arbeitsbedingungen. Aber auch hierzulande gilt mitarbeiterorientierte Führung schon lange als zentrale Voraussetzung für Unternehmen, den allgegenwärtigen Wandel erfolgreich zu managen. Bereits seit den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurde an der Akademie für Führungskräfte im niedersächsischen Bad Harzburg das legendäre „Harzburger Modell“ entwickelt und damit die Sicht der Betriebsleitung auf die Beschäftigten als „Untertanen“ endgültig aufgegeben.

Doch Forschung hin, Lehrmeinung her: In der Praxis scheitern in Deutschland mehr als 30 % aller Veränderungsprozesse. Das bedeutet nicht nur jede Menge vertane Chancen und viele verschwendete Milliarden Euro, sondern auch zusätzlichen Frust bei allen Mitarbeitern, die sich oft monatelang engagiert haben. Das auf Veränderungsmanagement spezialisierte Beratungsunternehmen C4 Consulting GmbH hat deshalb gemeinsam mit dem Lehr-

stuhl für Soziologie der Technischen Universität München eine Studie angestrengt. Deren Ergebnisse liegen inzwischen als „Veränderungen erfolgreich gestalten – Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement“ als Broschüre vor.

Große Überraschungen förderte, die Erhebung über jenes Thema, das viele deutsche Unternehmen in den letzten Jahren zum Teil bis in ihre Grundfeste erschütter hat“ nicht zutage, denn die meisten Berufstätigen haben die gewünschten und unerwünschten Veränderungen ja am eigenen Arbeitsplatz erlebt. Aber immerhin: Die befragten Vorstände, Geschäftsführer und Bereichsleiter deutscher Großbetriebe (mehr als 1000 Beschäftigte) bekannten „unzureichendes Engagement der oberen Führungsebenen“, „unklare Zielbilder und Visionen der Veränderungsprozesse“ und auch „lückenhafte oder verspätete Information an die Mitarbeiter“. Alles wichtige Erklärungen dafür, weshalb sich laut Studie „fast die Hälfte der Mitarbeiter von Veränderungsanforderungen zurückgezogen hat“.

REGINA-C. HENKEL  
www.greatplacetowork.de  
www.gimsg.ch/publmeilensteine.html  
www.veraenderungen-erfolgreich-gestalten.de

Viele Mitarbeiter identifizieren sich nicht mit ihrem Unternehmen