



Veränderungen fangen immer oben an

von Herbert Reiss

Erfolgreiches Führen im Spannungsfeld von Produktivitätsstress, Mitarbeitermotivation und Informationstechnologie

Permanenter Veränderungsbedarf ist momentan höher denn je – nicht zuletzt wegen der Finanzkrise und der daraus folgenden Krise der Realwirtschaft. Gleichzeitig steigt auch der Druck zur Verbesserung der Produktivität: Im Bankensektor etwa werden in Zukunft eher weniger Mitarbeiter benötigt. So präsentierte die Financial Times Deutschland kürzlich eine Studie des Centre for Economics, nach der in diesem Jahr 100.000 Stellen im Bankensektor verloren gehen könnten. Viele Mitarbeiter bangen deshalb um ihren Arbeitsplatz. Gleichzeitig sehen sie sich mit gestiegenen Anforderungen konfrontiert: Mittels Einsatz neuer Prozesse und Informationssysteme sollen sie den erwarteten „return on investment“ bringen. Wie lässt sich dieses Spannungsfeld auflösen?

Blickt man auf die vergangenen zehn bis 20 Jahre zurück, muss man feststellen, dass in vielen Unternehmen zwar unzählige Change-Management-Projekte mit großen Erwartungen gestartet wurden, viele von diesen scheiterten jedoch. Was sich wiederum demotivierend auf spätere Veränderungsprojekte auswirkte. Meist ist dabei nicht die mangelnde Erkenntnis über die Notwendigkeit der Veränderungen das Problem, sondern eine schlechte Umsetzung.

Eine bereits seit einigen Jahren bekannte Studie untermauert dieses Phänomen und kommt zu folgendem Schluss:

- Zirka 70 Prozent der Veränderungsprojekte scheitern, weil sie nicht von der Unternehmenskultur getragen werden.
- 95 Prozent aller technischen Fehlschläge gehen auf menschliche und organisatorische Mängel zurück.
- 84 Prozent der Menschen haben Angst vor Veränderungen.

Weshalb ist dies so? Wie gesagt, es liegt nicht an einer mangelnden Vorbereitung, nicht am Willen des oberen Managements, nicht an der Technologie und nicht an den funktionalen Prozessen. Die Wurzel des Übels ist vielmehr die mangelnde Vorbereitung der Menschen, die sowohl die Veränderungen gestalten müssen, gleichzeitig jedoch auch von ihnen betroffen sind.

Betroffene zu Beteiligten machen

Der bekannte Grundsatz „Betroffene zu Beteiligten machen“ wird oft vernachlässigt. Dabei ist es eine Binsenweisheit, dass der Mensch Veränderungen gegenüber nicht aufgeschlossen ist – vor allem nicht, wenn es um notwendige Verhaltensänderungen geht. Man spricht von der so genannten „Komfortzone“, in die man sich gerne zurückzieht, ganz gleich, ob dies im privaten oder beruflichen Umfeld ist. Je länger sich jemand in solch einer Komfortzone aufhält, je länger er also in einem bestimmten Aufgabengebiet arbeitet, desto größer werden seine Widerstände, Gewohntes zu verändern.

Diese menschliche Eigenschaft wird in vielen Unternehmen nicht beachtet. Stattdessen geht man davon aus, dass alle Mitarbeiter spontan in Begeisterung ausbrechen oder dass zumindest eine sehr hohe Akzeptanz herrscht, wenn das Management über Veränderungen entscheidet. Der Mensch kann aber nur über zwei alternative Anreize zum Wandel bewegt werden: Entweder er sieht in der Veränderung einen großen Vorteil für sich, der jedoch wesentlich größer sein muss als der Aufwand für die Veränderung. Oder das Verbleiben im Status quo wird unangenehm und im übertragenen Sinne schmerzhaft für ihn.

Begeistern statt bestrafen

Leider versuchen es viele Unternehmen mit der zweiten Alternative. Das heißt, sie bauen ein Bedrohungsszenario für die Mitarbeiter auf im Sinne von „Wenn wir X nicht tun, wird es uns schlecht gehen und Sie verlieren Ihren Job“. Den Mitarbeiter zur Flucht nach vorne zu bewegen, mag zwar wirksam sein und vielleicht auch in sehr schwierigen Situationen angebracht – doch nachhaltig ist diese Methode mit Sicherheit nicht. Androhung von Strafe war noch nie eine gute Motivation.

Viel wirksamer ist es hingegen, eine inspirierende Zukunftsvision zu erstellen und die Mitarbeiter dafür zu begeistern. Gerade in schwierigen Phasen kommt es darauf an, sich neu

aufzustellen, statt in ängstlicher Lethargie zu verharren. Die beste Stimulanz für Change Management ist deshalb, den Mitarbeitern ein lohnenswertes und verlockendes Ziel vor Augen zu halten, das Aufbruchstimmung verbreitet. Oder wie Antoine de Saint-Exupéry sagte: „Wenn du ein Schiff bauen willst, dann sammle nicht die Frauen und Männer um dich und beauftrage sie, Holz zu sammeln, sondern wecke in ihnen die Sehnsucht nach dem großen, weiten Meer“.

Walk your talk

Auch die ganzheitliche Betreuung von Change-Management-Projekten ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg – und zwar über alle Führungsebenen hinweg. Im Mittelpunkt stehen sollten dabei jene Mitarbeiter, die von den geplanten Veränderungen betroffen sind. In erster Linie sind hier die Führungskräfte gefragt, die für die Durchführung der Veränderung und ihre Ergebnisse verantwortlich sind. Ihnen muss klar sein, welche herausragende Rolle sie selbst bei diesen Prozessen spielen.

Spruch: Die Führungskräfte müssen zuallererst das vorleben, was sie von ihren Mitarbeitern verlangen. „Walk your talk“ heißt die Devise. Geht es zum Beispiel um den Einsatz einer neuen Technologie oder eines neuen Prozesses, muss die Führungskraft mit gutem Beispiel vorangehen.

Führungskultur regelmäßig überprüfen

Doch wie steht es damit in der Praxis? Wird die Führungskultur regelmäßig überprüft – auch ihre Tragfähigkeit für notwendige Veränderungen? Leben alle Führungskräfte die gewünschten Verhaltensänderungen vor? Sind sie die ersten, die ein neues System bei sich installieren und es ausprobieren – sichtbar für ihre Mitarbeiter?

Was geschieht mit Führungskräften, die dies nur halbherzig tun oder gar heimlich boykottieren? Werden Veränderungsbereitschaft und Pioniertum bei den Mitarbeitern ausreichend und sichtbar belohnt? Gibt es zu Beginn einer Veränderung eine genügende Anzahl so genannter „Change Agenten“, die zögernde Kollegen mitreißen? Werden diese angemessen und für alle sichtbar belohnt?

Will eine Geschäftsleitung kein Fiasko erleben, muss sie sich exakt diesen Fragen stellen und Antworten darauf geben, bevor notwendige Veränderungen angekündigt werden.

Lieb gewordene Gewohnheiten aufgeben

Weil jegliche Prozessänderung eine Verhaltensänderung verlangt, heißt dies aber auch Abschiednehmen von lieb gewonnenen Verhaltensmustern. Im Bankensektor wird dies künftig vor allem im direkten Kundenkontakt entscheidend sein. Es sei die These gewagt, dass 20- bis 30-jährige Kunden eine wesentlich niedrigere Hemmschwelle haben, ihre Hausbank zu wechseln, als über 50-Jährige.

Weil Kundenloyalität sich zu einem scheuen Reh entwickelt hat, wird der emotionale Kontakt zum Berater wichtiger denn je, aber auch die Reaktionsgeschwindigkeit des Beraters. Die Ge-

neration, die mit „instant messaging“ aufgewachsen ist, erwartet zum Beispiel, dass ein Bankberater E-Mails innerhalb eines Tages beantwortet.

Mess es oder vergess es

Je länger allerdings ein Mitarbeiter am gleichen Arbeitsplatz tätig ist, umso schwieriger wird der Abschied von alten Gewohnheiten. Gleichzeitig sind es meist die lang gedienten Mitarbeiter und Führungskräfte, auf deren Erfahrung ein Unternehmen angewiesen ist. Um deren Festhalten an „alten Zöpfen“ aufzubrechen, muss ein Betrieb eine Veränderung am Arbeitsplatz regelrecht erzwingen.

Dies kann etwa durch ein Bewertungssystem erreicht werden, welches sicherstellt, dass ein gewünschtes verändertes Verhalten positiv bewertet wird – ein Verharren in alten Mustern hingegen negativ. Dazu gehört auch, dass Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter nicht genügend weiterentwickeln, einen Malus bekommen. Denn auch hier gilt der Imperativ eines Führungssystems: „Mess es oder vergess es!“

Neue IT-Systeme erfordern neue Prozesse

Soll die Prozessveränderungen in Richtung Produktivitätsgewinn gehen, ist der Einsatz von Informationssystemen (IT) – wie entsprechende „Work-flow-Systeme“ – nicht mehr wegzudenken. Sie helfen, Arbeitsabläufe zu vereinfachen und zu standardisieren. Allerdings zeigen IT-Systeme nur dann ihren gewünschten „return“, wenn parallel dazu auch die notwendigen Prozessänderungen vorgenommen werden.

Für Volksbanken und Raiffeisenbanken heißt dies, dass Agree nur in Verbindung mit der Einführung von VR-Process seine volle Leistung und Produktivitätsverbesserung bringt. Da aber Prozessänderungen immer gleichzusetzen sind mit Verhaltensänderungen, ist es unabdingbar, dass Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und den Mitarbeitern zeigen, wie sie die Herausforderung erfolgreich meistern.

Generell lässt sich festhalten: Will ein Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben, muss es auf eine neue Qualität von Führung achten – sowohl bei der Einstellung von Fachkräften als auch bei deren Leistungsmessung und Entlohnung. Denn Führen in Zeiten großer Veränderungen oder gar Krisen ist ein Privileg von Persönlichkeiten, die Glaubhaftigkeit und Leidenschaft im Blut haben und so die Zukunft ihrer Unternehmen sichern.



Autor

Herbert Reiss, ehemaliger Vice-President der Hewlett-Packard Company mit weltweiter Verantwortung für einen Unternehmensbereich, ist jetzt als freiberuflicher Berater auf dem Gebiet „Change Management“ tätig