

Der Sprung ins warme Wasser

Gute Firmen beziehen ihre Mitarbeiter in Veränderungsprozesse mit ein – ein Essay von Ralf G. Nemecek.

Ein Unternehmen ist kein Zigarettensautomat, in den man oben Geld einwirft, auf einen bestimmten Knopf drückt und unten die gewünschte Schachtel ausgeworfen bekommt. Ein lebendiges System lässt sich nur durch Impulse steuern. Man kennt den Input, aber nicht den genauen Output. Stellt sich die Frage, warum immer noch so viele Mitarbeiter gedrängt, angetrieben, kontrolliert und manipuliert werden. Schluss damit! Mitarbeiter auf allen Ebenen wollen wissen, wo die Firma steht und wohin sie will. Ohne Wertschätzung und Vertrauen funktioniert kein Veränderungsprozess. Nur dann tragen Mitarbeiter den Namen der Firma engagiert in die Welt.

Auch die Empfangsdame, der Controller und der Laborant können Verkäufer sein, wenn sie stolz auf ihre Mitarbeit in der Firma sind. Auch der Entwicklungsingenieur, die Sekretärin und der Buchhalter können Verkäufer sein, wenn sie in die Veränderungsprozesse integriert werden. In allen Veränderungsprozessen wollen die Mitarbeiter Antworten auf die Fragen: Warum Veränderung? Für was? Für wen? Für welches Ziel? Werden diese Fragen nicht sinnvoll beantwortet, dann stoßen die angestrebten Veränderungen auf passiven und aktiven Widerstand.

Die Initiatoren der Veränderung denken dann vielleicht, dass die Mitarbeiter sich der Veränderung an sich widersetzen, doch in Wirklichkeit widersetzen sie sich gar nicht der Veränderung, sondern dem Aufdrängen der Veränderung. Die meisten Menschen lehnen es einfach ab, als Befehlsempfänger funktionieren zu müssen. Sie lehnen es ab, ständig die Richtung oder die Geschwindigkeit ändern zu müssen, ohne einen Sinn darin zu erkennen.

Erst wenn die Mitarbeiter in Veränderungsprozesse mit einbezogen werden, lassen sich Veränderungen erfolgreich initiieren. Erst wenn eine Organisation als lebendiges System betrachtet und behandelt wird, lassen sich Veränderungsprozesse zufriedenstellend managen. Erst wenn die Menschen mit ihrem Bedürfnis nach Gemeinschaft, Struktur, Wertschätzung und Vertrauen berücksichtigt werden, können sich Organisationen erfolgreich entwickeln.

Mechanistisch denkende und handelnde Manager halten gerne an ihrer Überzeugung fest, dass sie ihre Unternehmen nach Belieben konstruieren, lenken und formen können. Selbst wiederholte Erfahrungen, dass das Verhalten der Mitarbeiter trotz aller Bemühungen ihren Erwartungen nicht entspricht, lassen sie nicht umdenken. Lassen sie nicht systemisch an die Sache herangehen. Sie versuchen weiterhin, durch Veränderungen vorhersagbare, quantifizierbare Ergebnisse herbeizuführen und verbringen anschließend ihre Zeit damit, die unerwünschten Nebenwirkungen ihrer Bemühungen zu managen: Demotivation, Krankheit, innere Kündigungen, äußere Kündigungen und damit das Abwandern von Wissen und Kompetenz.

Eine Maschine lässt sich konstruieren und lenken. Man bestimmt den Input und kennt den Output. Doch ein lebendiges System ist kein Zigarettensautomat, in den man oben Geld einwirft, auf einen bestimmten Knopf drückt und unten die gewünschte Schachtel ausgeworfen bekommt. Ein lebendiges System lässt sich nur durch Impulse steuern. Man kennt den

Old Style. Old Boys.

Input, aber nicht den genauen Output. Wer dies inhaliert hat, der kann damit aufhören, eine Menge unnötiger Energie und Kraft in Veränderungsprozesse zu investieren. Der kann damit aufhören, die Mitarbeiter zu drängen, anzutreiben, zu kontrollieren und zu manipulieren. Der kann damit aufhören, sich ständig Anreize oder Sanktionen auszudenken, um die Veränderungen durchzuboxen.

Statt die Veränderung fertig zu konstruieren und dann zu kommunizieren, kann man die Mitarbeiter mit einbeziehen. In der Praxis befolgen die allerwenigsten Mitarbeiter vorgesetzte Anordnungen buchstabengetreu. Sie modifizieren, interpretieren und ignorieren. Sie entscheiden, was sie wahrnehmen und wie sie reagieren wollen. Warum also nicht gleich mitspielen lassen? Wenn die Mitarbeiter von Anfang an in die Veränderungsprozesse mit einbezogen sind, dann werden sie freiwillig mitziehen, da sie die Sinnhaftigkeit selbst mitbestimmen. Die Unternehmensführung gibt Impulse und bietet Leitprinzipien statt strenger Anweisungen. Miteinander statt gegeneinander.

Die meisten so genannten Patentrezepte für Veränderungsprozesse bauen auf einem linearen Denken auf. Hat ein bestimmtes Vorgehen bei einer Firma für volle Kassen gesorgt, wird daraus sogleich ein neues Patentrezept gestrickt. Der Drang nach Patentrezepten ist immens. Sich selbst etwas auszudenken, Impulse zu setzen und den Prozess sich entwickeln zu lassen, ist viel weniger populär und scheint riskanter. Schließlich besteht ja eine Rechtfertigungspflicht gegenüber Vorgesetzten, der Geschäftsführung, dem Aufsichtsrat und den Aktionären. Geht ein Patentrezept in die Hose, muss man sich nicht verantwortlich fühlen, denn ist es nicht auf dem eigenen Mist gewachsen. Bereits mit sechs Jahren erwiderte die Tochter einer lieben Freundin, als man ihr ein Malbuch zum Ausmalen hinlegte: „Ich male doch nicht die Fantasie von anderen.“ Das könnte ein Vorbild für so manchen Manager sein!

Mitarbeiter auf allen Ebenen wollen wissen, wo die Firma steht und wohin sie will. Weil Führungskräfte das oftmals selbst nicht wissen, neigen sie dazu, Vermutungen weiterzugeben oder sich auszuschweigen, statt offen und aufrichtig zu kommunizieren. Als Folge entstehen gedankliche Horrorszenarien und eine wilde Gerüchteküche. Und niemand weiß, welchen Informationen nun vertraut werden kann und welchen nicht. Gerade in Zeiten, in denen die Mitarbeiter Angst haben, ihren Job zu verlieren, ist ein Klima des Vertrauens notwendig. Die Ängste der Mitarbeiter verleiten Führungskräfte häufig dazu, die Situation zu beschönigen, zu verfälschen, etwas zu versprechen, was nicht versprochen werden kann. Doch für jede Situation gibt es eine einfache Lösung: Ehrlichkeit! Menschen können eine Menge aushalten, solange man aufrichtig mit ihnen umgeht und sie nicht für dumm verkauft.

Unternehmen müssen sich als organisches Ganzes betrachten und die Mitarbeiter miteinbeziehen, wenn sie einen Rahmen schaffen wollen, in dem die Mitarbeiter sich mit Herz und Verstand einbringen und ihre Begeisterung für die Firma wirkungsvoll nach außen tragen.

Ralf G. Nemecek ist Autor des Kultbuchs *Abenteuer Business*, Berater und Vortragsredner.

www.wirtschaftswandel.de

Partnerschaft statt Herrschaft.

Ohne Patentrezepte.

Ehrlichkeit siegt.