

## Führung: Wie ist die Stimmung?

Von [Stefan Bald](#)



Bei größeren Changeprojekten kochen die Emotionen schnell hoch. Deshalb ist es wichtig, regelmäßig die Stimmung im Unternehmen auszuloten, um mögliche Brandherde früh zu erkennen.

### Kompakt

- Es gibt gute Gründe, warum Mitarbeiter nicht frühzeitig zu erkennen geben, dass es im Projekt hat.
- Deshalb wurstelten Projektteams häufig vor sich hin, als sei alles im Lot, bis das Scheitern so offensichtlich wird, dass es nicht mehr verschleiert werden kann.
- Dabei ist es mit einfachen Mitteln möglich, die Grundstimmung in Projektteams zu erfassen, Probleme zu erkennen und rechtzeitig gegenzusteuern.

### Komplett

Es sind immer wieder die gleichen Aussagen von Mitarbeitern, wenn man analysiert, warum bei einem Projekt die Ziele nicht erreicht wurden:

- "Mich hat keiner gefragt."
- "Für meine Meinung interessierte sich ja niemand."
- "Ich erhielt nicht die nötige Unterstützung."

Das zeigt: Schon früh spüren viele Mitglieder der Organisation "Hier läuft etwas schief. Wenn wir nicht aufpassen, fahren wir das Projekt gegen die Wand". Doch Konsequenzen werden hieraus nicht gezogen – aus vielerlei Gründen.

- Zum Beispiel, weil sich niemand zuständig fühlte.
- Oder weil niemand sein Magendrücken artikulierte.
- Oder weil Mitarbeiter befürchteten: Wenn ich vorpresche und meine Meinung sage, stehe ich am Pranger.
- Oder weil ein Instrument fehlte, das Abweichungen vom Weg frühzeitig signalisierte.

Also bekommen die Verantwortlichen im Steuerungsteam des Projekts die Fehlentwicklungen nicht mit und können nicht rechtzeitig gegensteuern.

Alle Beteiligten wursteln weiter vor sich hin, als sei alles im Lot, bis das Scheitern so offensichtlich wird, dass es nicht mehr verschleiert werden kann.

"Das kann auch bei der Neustrukturierung unseres Unternehmens geschehen, wenn wir nicht aufpassen", erkannte Anfang 2008 ein Kreditinstitut, das seine Organisation neu strukturieren wollte, um sie dem veränderten Markt anzupassen. Das Projekt bargt einen erheblichen Sprengstoff, weil

- mit der Restrukturierung ein Personalabbau einher geht und
- sich aufgrund der Neustrukturierung die Arbeitsbeziehungen und -inhalte vieler Mitarbeiter stark verändern werden.

Regelmäßig die Stimmung ausloten

Deshalb kam der Vorstand überein: Wir brauchen in dem Veränderungsprojekt ein Instrument, um regelmäßig auszuloten:

- Wie ist die Stimmung in der Gesamtbelegschaft und in den Abteilungen und Bereichen?
- Inwieweit hat sich diese verändert?
- Wo sollten wir intervenieren, damit das Ziel des Projekts erreicht wird?

Also beauftragte das Kreditinstitut die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal, die das Changeprojekt begleitete, ein solches Instrument zu entwickeln.

Dieses Tool soll letztlich ähnlich wie ein Fieberthermometer funktionieren. Ohne großen Aufwand an Zeit und Energie sollte ermittelt werden, wie die Stimmung in der Bank ist und wie sich diese seit der letzten Messung verändert hat. Wichtig war dem Vorstand, dass das Messen der "Betriebstemperatur" in recht kurzen Zeitabständen erfolgt, damit

- Veränderungen, aus denen Probleme erwachsen könnten, frühzeitig erkannt werden und
- rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden können.

Klar wurde in den Gesprächen schnell: Die Befragung darf nicht allzu viele Fragen umfassen. Denn sonst ist das Instrument nicht mehr handhabbar und es wird von den Mitarbeitern, die während des Projekts ohnehin tendenziell überlastet sind, nicht akzeptiert. Zugleich sollte die Befragung jedoch folgende vier Dimensionen erfassen

- Informationsfluss: Wie gut fühlen sich die Befragten informiert und wie beurteilen sie den Informationsfluss?
- Engagement: Inwieweit identifizieren sie sich mit den Zielen des Projekts und sind sie bereit, sich hierfür zu engagieren?
- Dialog: Inwieweit fühlen sie sich in den Prozess integriert und wie beurteilen sie die Möglichkeit, eigene Anregungen sowie Ideen

einzubringen? Und:

- Handlungsunterstützung: Erhalten sie, sofern gewünscht und nötig, die erforderliche Unterstützung, um ihren Beitrag zum Erreichen der Ziele zu leisten?

### **Die Meinung der Mitarbeiter erfragen**

Zu den vier Themenfeldern soll den Mitarbeitern jeweils nur eine Frage gestellt werden, so dass sehr schnell eine Art Blitzlicht der Stimmung in den einzelnen Bereichen des Unternehmens sowie im Gesamtunternehmen erstellt werden kann. Basierend auf diesen Vorgaben entwickelte Dr. Kraus & Partner ein Changebarometer genanntes Tool, mit dem im Verlauf der Restrukturierung alle vier Wochen die Stimmung in der Bank erfasst werden sollte.

Die Umsetzung des Projektes erstreckte sich über ein halbes Jahr. In diesem Zeitraum wurden im Monatsrhythmus bei den routinemäßigen Besprechungen sowie Meetings, die auf Abteilungs- und Bereichsebene ohnehin stattfanden, die Mitarbeiter jeweils zu Beginn gebeten, folgende vier Fragen zu beantworten:

- Informationsfluss: "Fühlen Sie sich ausreichend über das Projekt und den Projektverlauf informiert?"
- Dialog: "Können Sie Ihr Wissen und Ihre Ideen einbringen?"
- Engagement: "Wie geht es Ihnen – haben Sie alles, was Sie brauchen?"
- Handlungsunterstützung: "Wissen Sie, wo Sie nötige Unterstützung einfordern können und erhalten Sie diese?"

### **Aktionsbedarf sichtbar machen**

Die Fragen sollten die Mitarbeiter mit den Schulnoten von 1 bis 6 beantworten. Deshalb dauerte das Ausfüllen der betreffenden Formblätter maximal fünf Minuten. Die Daten wurden nach der Besprechung in ein Excel-Programm eingegeben und die Mittelwerte ermittelt. Schon war das aktuelle Stimmungsbild erstellt.

Das Excel-Programm erstellte für die vier Fragen automatisch Verlaufsgrafiken, die die Entwicklung der Antworten nachzeichneten und so signalisierten, wo in absehbarer Zeit Probleme entstehen könnten. Die Auswertung wurde mit einer der drei Ampelfarben farblich hinterlegt. Lag der bei einer Frage errechnete Mittelwert im grünen Bereich, dann wurde die betreffende Zahl grün hinterlegt. War der Wert schlechter als 2,5, wurde er gelb hinterlegt, und war er schlechter als 3,5 wurde er rot hinterlegt.

## Rechtzeitig gegensteuern

Die aggregierten Ergebnisse der Befragungen in den einzelnen Abteilungen wurden an das Steuerungsteam weitergeleitet, das auf Basis dieser Informationen gezielt Maßnahmen ergreifen konnte, um zu verhindern, dass aus Defiziten Probleme werden. Zudem konnte das Team auf die Stimmungsbilder aus den einzelnen Bereichen reagieren, deren Leiter kontaktieren und zum Beispiel nachfragen: Wie erklären Sie sich, dass der Wert im Bereich Informationsfluss in Ihrem Bereich abgesackt ist?

Unter anderem durch dieses zeitnahe Reagieren auf negative Entwicklungen, die sich in der Organisation beziehungsweise in einzelnen Befragungsbereichen abzeichneten, gelang es, das Projekt in der geplanten Zeit durchzuführen. Außerdem wurden die Ziele in vollem Umfang erreicht – und dies, obwohl der Restrukturierungsprozess unter anderem wegen des damit verbundenen Personalabbaus für viele Beteiligte recht schmerzhaft war und ein hohes Konfliktpotenzial in sich barg. *Stefan Bald*

Dieser Artikel wurde am 16.11.08 von [Stefan Bald](#) verfasst.

---

Abonnieren Sie den [Newsletter](#) <URL: [index.php?id=44](#)> der Bank Lounge.