

Auf die Stimme der Mitarbeiter hören

CHANGE. Wie stark sich Mitarbeiter für Veränderungsvorhaben engagieren, hängt auch davon ab, was ihre Führungskräfte zu kritischen Einwänden und Vorschlägen sagen. Auf die Wortmeldungen ihrer Angestellten angemessen zu reagieren, fällt Führungskräften zuweilen ausgesprochen schwer. Das zeigt ein aktuelles Forschungsprojekt der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

„Mitarbeiter zu Mitstreitern machen“, so lautet eine alte Change-Management-Maxime. Dahinter steht die Erkenntnis: Damit Mitarbeiter sich für das Erreichen der Ziele von Veränderungsvorhaben engagieren, müssen sie sich mit ihnen identifizieren. Ein weiterer für ihr Engagement entscheidender Faktor ist, dass sie das Gefühl haben, dass ihre Stimme gehört wird und sie den Umsetzungsprozess mitbeeinflussen können.

Operative Führungskräfte tragen die Verantwortung

In der wissenschaftlichen Literatur wird das Äußern von Ideen, Meinungen und Vorschlägen sowie Bedenken und Problemen in Bezug auf arbeitsbezogene Themen von Mitarbeitern gegenüber Führungskräften und Kollegen als „Employee Voice“ bezeichnet. Der Begriff „Voice“ bezieht sich dabei insbesondere auf die informelle Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und ihren Führungskräften. Diese spielt in Veränderungsvorhaben eine große Rolle.

Gerade abseits der offiziellen Meetings und Pläne findet in den Unternehmen ein wichtiger Diskurs über die Arbeit in den Bereichen und Teams sowie mögliche Verbesserungen und Probleme statt – sei es an den Arbeitsplätzen oder in der Kantine. Die dabei besprochenen Themen sind weniger Gegenstand der offiziellen Kommunikationskanäle wie Mitarbeiterzeitschriften und werden auch kaum in Betriebsversammlungen debattiert. Insbesondere Veränderungen auf der operativen Ebene werden stattdessen meist in

der Alltagskommunikation zwischen den Mitarbeitern selbst und ihren Vorgesetzten besprochen und thematisiert.

Die Verantwortung für die Planung und Umsetzung von Veränderungen in den Bereichen oder auf der operativen Ebene ruht in der Regel auf den Schultern der Führungskräfte. Und die wichtigsten Unterstützer, die sie beim Erfüllen dieser Aufgaben haben, sind ihre Mitarbeiter – sei es auf der Team-, Abteilungs- oder Bereichsebene. Dies muss bei Change-Projekten speziell auf der Shopfloor-Ebene kein Nachteil sein, denn für die dortigen Mitarbeiter gilt: Sie haben meist ein hohes Wissen über die operativen Prozesse und Abläufe und können aufgrund ihrer Erfahrung gut einschätzen, wie sich angestrebte Änderungen umsetzen lassen und wo Probleme auftreten könnten. Deshalb ist es für die Führungskräfte von Vorteil, wenn Mitarbeiter konstruktive Verbesserungsvorschläge äußern und auf Probleme und Risiken hinweisen, die früher oder später den Umsetzungserfolg der Veränderungen gefährden können.

Chefs reagieren auf Kritik sehr unterschiedlich

Die Ergebnisse eines Forschungsprojekts der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf zeigen jedoch, dass sich die Führungskräfte nicht immer unterstützt fühlen, wenn Teammitglieder ihnen Ideen, Vorschläge und Bedenken in Bezug auf die Umsetzung von Veränderungen unterbreiten – also ein veränderungsbezogenes Voice artikulieren. Das Forschungsprojekt beschäftigte sich primär mit der Frage, in-

wiefern der Inhalt des Gesagten die Reaktion der Führungskräfte auf das „Voice“ aus ihrem Team beeinflusst. Hierfür wurden 70 Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene befragt, deren Bereiche zum Zeitpunkt der Umfrage einen Changeprozess auf der technischen, prozessualen, strukturellen und/oder kulturellen Ebene durchliefen. Dabei wurden zwei „Voice-Formen“ unterschieden:

- Lösungsorientiertes, veränderungsbezogenes Voice (engl. promotive voice). Die Mitglieder des Teams äußern ihre Ideen und Meinungen und machen den Führungskräften konkrete Vorschläge für das Umsetzen der Veränderungen.
- Vorbeugendes, veränderungsbezogenes Voice (engl. prohibitive voice). Die Mitarbeiter geben den Führungskräften

AUTORIN



Stefanie Faupel
arbeitet als
Change-Management-Beraterin
für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. Sie ist zudem Doktorandin (BWL) an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. In dieser Rolle führte sie das im Artikel beschriebene Forschungsprojekt durch.

Dr. Kraus & Partner
Werner-von-Siemens-Str. 2-6
76646 Bruchsal
Tel. 07251 989034
www.kraus-und-partner.de

zwar Hinweise auf Probleme, die im Veränderungsprozess auftreten (können), jedoch ohne konkrete Lösungsvorschläge zu unterbreiten.

Beim Auswerten der Befragung zeigte sich: Es hängt weitgehend vom Inhalt ab, ob sich Führungskräfte durch das Voice unterstützt fühlen. Äußern Teammitglieder Ideen, Meinungen und Vorschläge, wie Veränderungen (noch) besser umgesetzt werden können, verknüpft mit konkreten Umsetzungsvorschlägen (lösungsorientiertes Voice), nehmen Führungskräfte dies als Unterstützung wahr. Sie lassen sich zudem durch die vom Team oder im Team geäußerten Ideen inspirieren und zeigen selbst ein stärkeres Engagement für die Umsetzung der Veränderungen.

Vorsorgliche Kritik ohne Lösungsideen ist sinnlos

Anders verhält es sich, wenn Teammitglieder auf Probleme hinweisen, die bei der Umsetzung von Veränderungen auftreten könnten, ohne konkrete Lösungsvorschläge zu artikulieren (vorbeugendes Voice). Dies empfanden die befragten Führungskräfte nicht als Unterstützung. Auch weitere Forschungserkenntnisse aus dem Bereich Voice legen vielmehr die Vermutung nahe, dass Führungskräfte ein solches Voice eher als ein weiteres Problem wahrnehmen, das nun auf ihren Schultern lastet. Es besteht die Gefahr, dass sie

- den Hinweis als persönliche Kritik erfahren und unwirsch reagieren,
- den Mitarbeiter als „Nörgler“ oder „Blockierer“ einstufen
- den Einwand oder Hinweis schlicht missachten.

Dies ist gefährlich, denn der Hinweis auf solche Probleme, die sich bei der Umsetzung zeigen (könnten), ist oft durchaus sachlich begründet, und die Mitarbeiter verfolgen durch ihr Äußern das Ziel, die Umsetzung der Veränderungen zu verbessern. Deshalb kann ein Missachten dieses Voice zu einem späteren Zeitpunkt negative Auswirkungen auf den Erfolg haben. Nicht selten haben Hinweise auf (potenzielle) Probleme sogar eine höhere Erfolgsrelevanz als Ideen und Verbesserungsvorschläge, da sie oft zeitkritischer

sind. Trotzdem stoßen sie bei den Führungskräften eher auf eine negative Resonanz.

Sammeln Mitarbeiter diese Erfahrung, besteht die Gefahr, dass sie künftig ihre Bedenken nicht mehr artikulieren. Hieraus erwächst schnell ein Milieu, in dem niemand seine Bedenken mehr offen äußert, obwohl das Gros der Mitarbeiter bereits insgeheim denkt: Dieser Weg führt nicht zum Ziel. Deshalb erfolgt auch keine Kurskorrektur. Doch letztendlich ist niemand überrascht, wenn es schließlich zum Beispiel offiziell heißt: Das Projekt ist gescheitert.

Eine solche Entwicklung ist weder im Interesse der Führungskraft, noch des gesamten Unternehmens. Deshalb sollte ein zentrales Ziel bei Changevorhaben sein, in dem betroffenen Bereich eine belast-

„Führungskräfte sollten viel öfter das vertiefende Gespräch mit ihren Mitarbeitern suchen.“

Stefanie Faupel

bare Kommunikationskultur einzuüben und zu festigen,

- in der die Mitarbeiter ihre Bedenken und Anregungen frei äußern,
- Innovationsbereitschaft und Kreativität gefördert,
- organisationales Lernen stimuliert
- und so letztlich auch die Leistung des gesamten Teams erhöht wird.

Das ist bei organisationalen Veränderungsprozessen besonders wichtig, weil bei ihnen Planungs- und Umsetzungsfehler schnell fatale Folgen haben. Also sollte das Wissen des Teams aktiv genutzt werden, um Ineffizienzen und Fehler früh zu erkennen und, sofern nötig, Kurskorrekturen vorzunehmen.

Von zentraler Bedeutung ist dabei das vorbeugende veränderungsbezogene Voice, bei dem Mitarbeiter den Führungskräften Hinweise auf Probleme geben, die im Veränderungsprozess auftreten (können). Bei ihm sollten Führungskräfte nicht – zum Beispiel weil sie gestresst sind – in ein Reiz-Reaktions-Muster verfallen, bei dem sie Äußerungen ihrer Mitarbeiter automatisch negativ bewerten oder blockieren. Sie sollten vielmehr lernen zu reflektieren, welche Haltung dem Voice zugrunde liegt: Sind die Probleme, auf

die die Person hinweist, mehr oder minder plausibel begründet und das Resultat eines Mitdenkens, also ein Ausdruck von Engagement, dann sollte die Führungskraft das Voice grundsätzlich wertschätzend anerkennen, selbst wenn der Mitarbeiter keinen Lösungsweg aufzeigt und die Führungskraft sogar dessen Einschätzung nicht teilt.

Situationsabhängig sollte die Führungskraft das vertiefende Gespräch mit dem Mitarbeiter suchen, das Problem zu einem Agendapunkt im nächsten Team-Meeting machen oder andere Wege des Umgangs und der Problemlösung finden und dem Mitarbeiter so direkt oder indirekt das Feedback geben: Deine Rückmeldung, dein Input ist wichtig. Dies ist entscheidend dafür, dass der Mitarbeiter einen Anreiz sieht, auch künftig sein

Voice zu artikulieren und sich weiter an der Umsetzung der Veränderungen zu beteiligen.

Chefs sollten differenziert reagieren

Ein produktiver Umgang mit dem Voice der Mitarbeiter, erfordert auch Rückgrat seitens der Führungskraft – nicht nur, weil sie sich kontroversen Auseinandersetzungen mit ihren Mitarbeitern stellen muss. Das Lösen der aufgezeigten Probleme erfordert vielmehr oft auch, Entscheidungen zu überdenken, bei denen die Entscheidungsbefugnis auf höheren Führungsebenen liegt. Das heißt, die Führungskraft muss die angesprochenen Themen ihrerseits mit ihrer Führungskraft besprechen und sich dabei dem Risiko aussetzen, dass diese hierauf reserviert oder gar negativ reagiert. Insofern hängt die Antwort auf die Frage, ob in einem Bereich mit dem Voice der Mitarbeiter angemessen umgegangen wird, auch davon ab, ob im Gesamtunternehmen eine gute Führungskultur besteht, die eine wertschätzende und offene Kommunikation fördert oder erschwert.

Stefanie Faupel ●