

Stefan Bald:

## Changemanagement: Den Puls des Unternehmens fühlen

Bei größeren Changeprojekten - speziell solchen, die mit einem Personalabbau verbunden sind - können die Emotionen schnell überkochen. Deshalb ist es wichtig, regelmäßig die Stimmung im Unternehmen auszuloten, um mögliche Brandherde früh zu erkennen. Wie dies geht, beschreibt dieser Projektbericht.

„Mich hat keiner gefragt!“ „Für meine Meinung interessierte sich ja niemand!“ „Ich erhielt nicht die nötige Unterstützung.“ Solche Aussagen hört man von Mitarbeitern oft, wenn man analysiert, warum bei einem Projekt die Ziele nicht erreicht wurden. Dann zeigt sich meist: Schon früh spürten viele Mitglieder der Organisation: „Hier läuft etwas schief. Wenn wir nicht aufpassen, fahren wir das Projekt gegen die Wand.“ Doch Konsequenzen wurden hieraus nicht gezogen - aus vielerlei Gründen. Zum Beispiel, weil sich niemand zuständig fühlte. Oder weil niemand sein Magendrücken artikuliert. Oder weil Mitarbeiter befürchteten: Wenn ich vorpresche und meine Meinung sage, stehe ich am Pranger. Oder weil ein Instrument fehlte, das Abweichungen vom rechten Weg frühzeitig signalisierte. Also bekamen die Verantwortlichen in den Bereichen sowie im Steuerungsteam des Projekts die Fehlentwicklungen nicht rechtzeitig mit. Folglich konnten sie auch nicht gegensteuern. Also wurstelten alle Beteiligten weiter so vor sich hin, als sei alles im Lot. Bis das Scheitern so offensichtlich wurde, dass es nicht mehr verschleiert werden konnte.

„Das kann auch bei der Neustrukturierung unseres Werks geschehen, wenn wir nicht aufpassen.“ Zu dieser Erkenntnis kam Anfang 2008 ein weltweit agierender Konzern, der in einem seiner deutschen Produktionswerke die Prozesse neu strukturieren wollte, um die Profitabilität zu steigern. Denn der Unternehmensführung war bewusst: Das Projekt birgt einen erheblichen Sprengstoff, weil - mit der Restrukturierung ein Personalabbau von fast 20 Prozent einher geht und - sich aufgrund der Neustrukturierung die Arbeitsbeziehungen und -inhalte der Mitarbeiter stark verändern werden.

Regelmäßig die Stimmung im Betrieb ausloten

Deshalb kam die Unternehmensführung überein: Wir brauchen in dem Veränderungsprojekt ein Instrument, um regelmäßig auszuloten:

**•Wie ist die Stimmung im Werk und in dessen verschiedenen Abteilungen und Bereichen?**

**Inwieweit verändert sich diese? Und:**

**•Wo sollten wir intervenieren, damit das Ziel des Projekts erreicht wird?**

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

Dieses Tool soll letztlich ähnlich wie ein Fieberthermometer funktionieren. Das heißt, ohne einen großen Aufwand an Zeit und Energie sollte mittels Befragungen ermittelt werden, wie aktuell die Stimmung im Betrieb ist und wie sich diese seit der letzten Messung verändert hat. Wichtig war der Unternehmensleitung nämlich, 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**



DVVA-Autor: Stefan Bald ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, für die fast 50 Trainer, Berater und Coachs arbeiten (Tel. 07251/989034; Mail: s.bald@kraus-und-partner.de; Internet: www.kraus-und-partner.de).

**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 einholen

Nach Abwägung der Pros und Contras wurde entschieden: Zu den vier Themenfeldern soll 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 des

Restrukturierungsprozesses alle vier Wochen die Stimmung im Unternehmen erfasst werden sollte.

Im März 2008 startete das Projekt mit dem bei Changeprojekten weitgehend üblichen Procedere. Zunächst wurden unter anderem in einer Auftaktveranstaltungen den Mitarbeitern die Gründe sowie Ziele des Restrukturierungsprojektes erläutert. Anschließend wurden in Workshops detaillierte Maßnahmenpläne erstellt. Danach begann die Umsetzung, die von einem breit angelegten Qualifizierungsprogramm begleitet wurde. Sie erstreckte sich über ein halbes Jahr. In diesem Zeitraum wurden im Monatsrhythmus bei den routinemäßigen Besprechungen sowie Meetings, die auf Werks-, Bereichs- sowie Abteilungsebene

Fortsetzung umseitig

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, Ihre Ideen usw. wie gewünscht 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?“**

„Problemfelder“ sichtbar machen

Die Fragen sollten die Mitarbeiter jeweils beantworten, indem sie ihnen eine der Schulnoten von 1 bis 6 zuordneten. Deshalb dauerte das Ausfüllen der betreffenden Formblätter maximal fünf Minuten. Die Daten wurden dann nach der Besprechung (oder bei kleinen Gruppen noch während des Meetings) in ein spezielles Excel-Programm eingegeben und die jeweiligen Mit-

telwerte ermittelt. Und schon war das aktuelle Stimmungsbild erstellt.

Sozusagen automatisch erstellte das Excel-Programm für die vier Fragen auch Verlaufsgrafiken, die die Entwicklung des Antwortverhaltens aufzeigten und so auch signalisierten, wo in absehbarer Zeit Probleme entstehen könnten. Erleichtert wurde den jeweiligen Vorgesetzten das Erkennen von aktuellen sowie künftigen Problemfeldern auch dadurch, dass die in der Excelauswertung ermittelten Mittelwerte jeweils mit einer der drei Ampelfarben farblich hinterlegt wurden. War 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, um der Führungskraft zu signalisieren: Hier solltest Du aufpassen. War der Durchschnittswert schlechter als 3,5 war er rot hinterlegt, als Zeichen dafür, dass die Führungskraft hier initiativ werden sollte - entweder alleine oder in Absprache mit

dem Steuerungsteam des Changeprojektes.

Frühzeitig gegensteuern

An das Steuerungsteam wurden die aggregierten Ergebnisse der Befragungen in den einzelnen Abteilungen sowie Bereichen weitergeleitet. Folglich hatte dieses stets einen aktuellen Überblick über die Stimmung in den einzelnen Bereichen sowie im Gesamtunternehmen. Dies versetzte das Steuerungsteam in die Lage, reagierend auf gewisse Entwicklungen, die es konstatierte, bezogen auf das Gesamtunternehmen gezielt Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen, um beispielsweise zu verhindern, dass aus Defiziten Probleme werden. Zudem konnte das Team reagierend auf die Stimmungsbilder aus den einzelnen Bereichen, deren Leiter kontaktieren und zum Beispiel nachfragen: Wie erklären Sie sich, dass der Wert im Bereich Informationsfluss in Ihrem Bereich abgesackt ist? Des Weiteren: Sollen wir uns mal zusammensetzen und - allein oder mit

ausgewählten Mitarbeitern - darüber sprechen, wie den Mitarbeitern wieder stärker das Gefühl vermittelt werden kann „Meine Meinung und mein Engagement sind gefragt“.

Unter anderem durch dieses zeitnahe Reagieren auf negative Entwicklungen, die sich in der Organisation beziehungsweise in einzelnen Befragungsbereichen abzeichneten, gelang es, das Projekt im vorgesehenen Zeitrahmen 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. Aufgrund dieser Erfahrung entschied denn auch die Unternehmensleitung im Oktober 2008 in drei weiteren Werken, in denen ähnliche Umstrukturierungsprozesse anstanden, ebenfalls das Changebarometer als Tool zur Steuerung des Projekts einzusetzen.