

Veränderung und Kultur

Wenn Mitarbeiter (ver)zweifeln

Norbert B., Leiter der Stabsstelle Strategie und Unternehmensentwicklung eines mittelständischen Softwareunternehmens grübelt, was falsch gelaufen ist. Noch bis gestern war er voller Elan. Die nächtelange Arbeit am Strategiekonzept hatte sich gelohnt. Sein Konzept wurde mit wenigen Änderungen in einem Workshop mit der ersten Führungsebene bestätigt. Man hatte gefeiert. Die Chancen, die sich für das Unternehmen durch Offshoring und das neue Vertriebskonzept ergeben hinterlassen bei allen Beteiligten ein freudiges Kribbeln der Erwartung. Jetzt kommt Schwung in den sonst eher behäbigen Laden.

Und jetzt das: In einer Mitarbeiterversammlung wurde das neue Konzept mit all seinen positiven Aussichten für das Unternehmen dargestellt. Und dann ... nichts. Eisiges Schweigen der Zuhörer. Einige kritische Nachfragen, aber keine Begeisterung. Hatten sie ihn nicht verstanden?

Das hier geschilderte Beispiel ist kein Einzelfall. Viele Strategen, Geschäftsführer, Vorstände und Change Manager erleben diese Enttäuschung in der Kommunikation mit den Mitarbeitern. Woran liegt das? Denken Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so sehr anders als die Lenker des Unternehmens? Wissen sie nicht, dass ihr eigenes Wohl auch davon abhängt, wie es dem Unternehmen als Ganzes geht?

Mitarbeiter beginnen dann zu zweifeln, wenn Ankündigungen und wahrgenommene Geschichte eklatant auseinander fallen. Diejenigen, die in Veränderungsprozessen einmal gescheitert sind, oder die eine existenzielle Bedrohung darin sehen, können sogar verzweifeln.

Es passiert längst nicht in allen Unternehmen, dass Mitarbeiter zweifelnd sind. Was macht also den Unterschied? Es ist die unternehmenseigene Kultur.

Kultur ist ein Ergebnis eines langen kollektiven Lernprozesses, in dem sich manifestiert, wie man miteinander umgeht, welche Werte gelten, was sich lohnt und was nicht. Viele der impliziten Regeln sind nicht bewusst. Daher ist es auch so schwer sie zu verändern. In der Tat haben Forschungen gezeigt, dass bei Fusionen die unterschiedlichen Kulturen bei den Mitarbeitern weiterleben und sogar weiter vermittelt werden. Auch nach 10 Jahren läßt sich noch feststellen welche Abteilung im neuen Unternehmen aus welchem Ursprungsunternehmen stammt. Und das selbst dann, wenn alle Mitarbeiter bereits gewechselt haben.

Dass eine Unternehmenskultur sehr langlebig sein kann, ist aber noch lange kein Grund, dass sie Veränderungsresistenz erzeugt. Im Gegenteil. Es gibt sogar sehr stabile Kulturen, die eine Fülle von Neuem und Veränderung nicht nur vertragen, sondern geradezu erzeugen. Hewlett-Packard und Cisco Systems gehören beispielsweise dazu. Die Entscheidung, wie Veränderungsresistent eine Kultur wird, stellt sich anhand folgender Fragen:

- Hat in der Vergangenheit die Mehrzahl der Veränderungsprozesse einen positiven Ausgang gehabt?
- Hat es sich für Mitarbeiter gelohnt die Veränderung mit zu tragen oder wurden diejenigen bestätigt, die von Anfang an gezweifelt haben?
- Ist die Veränderung zu bewältigen? Stehen ausreichend zeitliche und materielle Ressourcen zur Verfügung?
- Gibt es nach Veränderungen genügend Gelegenheit, die Erfolge zu genießen oder werden Mitarbeiter sofort in neue Veränderungsprozesse gestoßen?
- Wie glaubwürdig ist das Verhalten der Vorgesetzten und der Spitzenmanager?

Erst wenn auf diese Fragen positive Antworten gegeben werden, gibt es die Chance auf eine innovative Unternehmenskultur. Sie eröffnet Mitarbeitern Möglichkeiten zur motivationssteigernden Identifizierung mit dem Unternehmen, und Kunden werden die Firma als wesentlich attraktiver erleben. Aber der Weg dahin kann weit und anstrengend sein. Besonderes Augenmerk verdient die Steuerung und Kommunikation des Veränderungsprozesses.

Denn der aktuelle Veränderungsprozess ist Teil der Lerngeschichte der Zukunft.

Wenn Sie mehr über kulturelle Veränderung in Ihrem Unternehmen wissen wollen, klicken Sie bitte hier.