

# Stimmige Übergänge in Organisationen «Teil 1»

## Veränderungsprozesse hinterlassen vielfach Leichen

«Die Geschichte wird von den Siegern geschrieben – nicht von den Verlierern». Diese altbekannte Weisheit wird schon seit Anbeginn von Kriegen knallhart umgesetzt. In den Geschichtsbüchern wird immer nur die Version der Gewinner nieder geschrieben.

In der heutigen aufgeklärten Welt wird bei vielen ehemaligen Konflikten der Ruf nach Aufarbeitung der Geschichte immer lauter. Ein wenig einfacher ausgedrückt, heisst dies nichts Weiteres als, dass auch der Version der Verlierer Gehör verschafft werden will um ein gewisses Gleichgewicht wieder herzustellen.

Was aber haben Kriege, Greueltaten und Konflikte auf den Weltbühnen mit mittelständischen Unternehmen gemeinsam? Ich glaube sehr viel!

Anbei einige Beispiele für Kriege, Greueltaten und Konflikte in Organisationen:

- Es werden Abteilungen zusammengelegt
- Es findet eine Fusionen oder ein Merger statt
- Ein neuer Vorgesetzter nimmt die Position des Vorgängers ein
- Ein Projekt findet seinen Abschluss und die Projektgruppe wird aufgelöst
- Mitarbeitende wechseln in andere Bereiche des Unternehmens
- Produkte oder Dienstleistungen werden angepasst oder erneuert
- Die Strategie wird verändert
- etc.

Diese Liste liesse sich noch um viele Beispiele erweitern. Bei all diesen Handlungen in Organisationen gibt es immer wieder Gewinner und Verlierer. Und dies birgt viel Zündstoff für „kalte Konflikte“, Missverständnisse und Rückzug in gewohnte Prozesse. Um dann solche „unglücklich geplanten Veränderungsprozesse“ doch noch zu einem guten Abschluss zu bringen, wird nachgebessert und das kostet viel Geld und Ressourcen.

## Praxisfall für schlecht gelingende Übergänge

Ein mitteständisches Gastrounternehmen mit zwei Restaurants, einer grösseren Kongress- und Catering Abteilung, einem Dancing sowie einem Spielautomatenbetrieb mit einem Umsatzvolumen im zweistelligen Millionenbereich, sowie über 120 Mitarbeitern hat eine A-Konzession von Bundesbern erhalten. Das heisst, eine Bewilligung für Tisch- und Automaten Spiele mit (fast) unlimitierten Einsätzen.

Alle freuten sich! Sowohl das Team, das an diesem Projekt über 3 Jahre arbeitete, wie auch die Mitarbeitenden des Mittelständischen Gastrounternehmens. Der grosse Kongressaal wurde für den Umbau zur Spielbank planmässig geschlossen, die Kongressabteilung baute den Markt im Cateringgeschäft massiv aus. Für das teilweise wegfallende Kongressgeschäft wurden andere lukrative Geschäftsfelder gefunden. Die strategische sowie operative Planung für die Zukunft wurde vorangetrieben. Alles schien auf gutem Wege zu sein.

Zirka 8 Monate vor der Eröffnung wurde für die Spielbank ein CEO mit internationalen und einschlägigen Erfahrungen eingesetzt. Dieser trieb die Vorbereitungen strategisch sowie operativ zur Eröffnung vor Ort voran.

Es wurde ein erstes Kick-Off Meeting zwischen Gastro und Spielbank einberufen, mit der Absicht sich gegenseitig kennen zu lernen und Schnittstellen zum bisherigen Betrieb zu besprechen. An besagtem Meeting erschien der neue CEO mit 3 seiner engsten Mitarbeitenden. Von Beginn an war der Ton sehr „Business like“ und geprägt von den Neuen! Das angestammte Gastrounternehmen hatte über viele Jahre einen hervorragenden Ruf aufgebaut und sehr viel Herzblut investiert. Die Neuen gaben deutlich zu spüren,

dass ein X-Faches an Umsatz und Gewinn mit der Spielbank im Gegensatz zum Gastroununternehmen gemacht wird.

Es wurden zwar lobende Worte „der Neuen“ zur bisherigen Leistung ausgesprochen, diese glichen aber eher hohlen Worthülsen, als wirklicher Anerkennung. Die Haltung dahinter konnten „die kleinen“ klar erkennen: „Geld regiert die Welt“ (Dagegen ist auch nichts einzuwenden)!

Vom Verwaltungsrat, dem obersten Gremium dieser Organisation wurde nur immer bekundet, dass Gastro- sowie Spielbank paritätisch mit zwei eigenen CEO's die Geschäfte vorantreiben sollen. Trotzdem musste der Gastroteil bei strategischen sowie operativen Entscheidungen immer wieder gegenüber der Spielbank nachgeben. Diese inkonsistenten Signale des VR's wurden schnell zum Konkurrenzverhalten von den Kleinen (Gastroununternehmen mit vielen langjährigen Mitarbeitenden) und den Grossen (Die neue Crew der Spielbank).

Es geschah das, was immer bei schwelenden Konflikten bei denen es um Anerkennung und Macht geht, die nicht offen und erwachsen ausgetragen werden, geschehen musste. Die „Neuen Spielregeln“ wurden nie offiziell installiert, die alten, wie die Neuen haben sich nie gegenseitig als gleichwertige Geschäftspartner anerkannt, (obwohl vom Verwaltungsrat verkündet aber bei der Umsetzung erhielt man gegensätzliche Signale) das Potenzial sowie die Erfahrungen beider wurde nie abgesprochen, geschweige denn umgesetzt und das Betriebsklima verschlechterte sich rasant.

Man schaffte es noch vor der Eröffnung innerst nur 8 Monaten viele Kräfte dazu zu verwenden, dass über schmerzhafteste Prozesse Machtverhältnisse und Strukturen so zementiert wurden, dass beide Unternehmen (Gastro und Spielbank) im selben Gebäude getrennte Wege gingen. Jedes der beiden Unternehmen hatte ihren CEO und damit ihre Macht. Das war die pragmatische Lösung die auf der Hand lag.

Im Untergrund schwelten die Konflikte aber selbstverständlich weiter. Es ging ja ebenfalls um Anerkennung und Wertschätzung. Es wurde keine Gelegenheit ausgelassen um sich gegenseitig zu zeigen, wer der stärkere ist. Dieses Beispiel in den Führungsetagen machte Schule. So begannen auch auf Mitarbeiterebene immer stärkere Machtkämpfe; Stichwort Vorbildfunktion.

Nun der weitere Verlauf kann sich jeder selbst ausmalen. Der Schluss dieser tragischen Unternehmensgeschichte, die sich tatsächlich so abspielte, die eine gemeinsame Erfolgsgeschichte hätte werden können, lässt sich in einem Satz beschreiben.

Fünf Jahre nach der Eröffnung der Spielbank nahm der CEO des Gastrounnehmens den Hut und mit ihm viele seiner Mitarbeitenden. Der „grössere“ hatte gewonnen!

Wenn man die Opportunitätskosten sowie die verpassten Chancen dieses Paradebeispiels „unerwachsenen Verhalten in Organisationen“ ausrechnen würde, käme man in diesen 5 Jahren locker auf einen zweistelligen Millionenbetrag, nebst den menschlichen Tragödien, die diese Geschichte ebenfalls produzierte.

## **Verminderte Greuelthaten in Organisationen durch «erwachsenes Handeln»**

Wie leicht zu erkennen ist, werden Konflikte, Greuelthaten und Kriege nicht nur auf Weltbühnen, sondern auch im Mikrokosmos von Organisationen wie Unternehmen, Behörden und NGO's ausgetragen.

Was hätte passieren müssen, damit eine solche Geschichte zur Erfolgsgeschichte mutiert hätte, in der es nicht nur Gewinner und Verlierer gäbe, sondern neues, erfolgreiches entstehen könnte?

Um diese Dynamik zu verstehen muss man gewisse organisations- und personenspezifische Gegebenheiten kennen und akzeptieren.

## **Organisationspezifische Gegebenheiten in gesättigten Märkten**

Eine Organisation und das gilt vor allem für Wirtschaftsunternehmen, müssen Gewinn erwirtschaften um die Zukunft zu sichern. In Behörden, Kranken- und Sozialwesen hält diese Haltung ebenfalls je länger je mehr Einzug. Weil sich viele Unternehmen in einem Verdrängungsmarkt bewegen, wo es mehr Güter, bzw. Dienstleistungen gibt als Konsumenten sind die Unternehmen in ständiger Konkurrenz zueinander.

Das heisst:

- Die Konkurrenz beobachten, noch besser ausspionieren
- Ständige Innovation auf kommunikativer oder Produkte- bzw. Dienstleistungsebene
- Neue Märkte mit denselben Produkten oder / und Neue Produkte in denselben Märkten beliefern
- Laufende Kostenkontrolle sowie Senkung dieser
- Die Besten Leute an das Unternehmen binden
- Etc.

## **Stiefmütterlich behandelte personenspezifische Gegebenheiten und ihre Auswirkungen**

In Organisationen tut man vielfach so, als hätten die psychosozialen oder intrapsychischen Faktoren keinen oder nur einen untergeordneten Stellenwert. Jedenfalls werden an Wirtschaftsschulen und Universitäten mit betriebswirtschaftlichen Schwerpunkten die personenspezifischen Gegebenheiten immer noch stiefmütterlich behandelt. Obwohl heute jeder weiss, dass die Weitergabe von Know-How, Kommunikation, Vertrauen, Wertschätzung und Teamarbeit unabdingbar für den Erfolg eines jeden Unternehmens ist. Schauen wir uns mal einige Begriffe an, die zwar überall Gegenwärtig sind, diese aber selten klar benannt werden, geschweige denn, dass mit diesen Begriffen locker, aufrichtig und ressourcenorientiert umgegangen wird.

### **Macht am Arbeitsplatz**

Dieser Begriff ist in unseren Breitengraden meist negativ besetzt. Viele denken gleich an Machtmissbrauch. Nicht das dies vielfach geschieht. Macht ist aber nötig, um etwas durchzusetzen. Macht wird einem per Organigramm verliehen, aber nicht nur.

### **Status am Arbeitsplatz**

Die Motivationsforschung konnte klar nachweisen, dass der sich erhoffte Status ein gewichtiger Faktor darstellt, um etwas zu bewegen. Und wenn man mal einen gewissen Status erreicht hat, wird dieser verteidigt – auch mit scheinbar nicht legitimen Mitteln.

### **Anerkennung am Arbeitsplatz**

Jeder der eine Leistung vollbringt, verdient Anerkennung. Dies ist in unseren Grundstrukturen des Gehirns so angelegt. Schon von Kindesbeinen an werden wir mit Lob und Tadel gesteuert, ob wir dies wahr haben wollen oder nicht. Am Arbeitsplatz ist es nicht anders. Wenn die einzige Anerkennung am Ende des Monats der Lohn in der Tasche ist, wird der Mitarbeiter mit der Zeit abhängen und nicht mehr die Best mögliche Leistung (Qualitativ sowie quantitativ) der Unternehmung zur Verfügung stellen, sondern nur noch das was von ihm gefordert wird. Hierzu könnte man eine Debatte starten, ob Leistungsabhängige Lohnkomponenten Motivationsfördernd sind oder nicht. Dieses Thema würde aber selbst viele Seiten füllen und kann nicht pauschal mit Ja oder Nein beantwortet werden.

## **Wertschätzung**

Anerkennung ist in der Organisationslehre immer Kontext- bzw. Leistungsabhängig. Hin-gegen Wertschätzung ergibt sich rein aus der Tatsache, dass jemand in seinen charakteristischen Eigenschaften akzeptiert, bzw. respektiert wird. Man kann verschiedener Meinung sein und jemanden trotzdem wertschätzen. Wenn die Wertschätzung jemanden gegenüber oft verletzt wird oder gar nicht vorhanden ist, trifft man diese Person in seinem innersten, nämlich seiner Grundhaltung. Und das kommt wie sie bestimmt wissen gar nicht gut an.

Wenn wir nochmals auf die Gastronomiegeschichte zurück blicken, ist leicht zu erkennen, dass die Missachtung der Begriffe Macht, Status, Anerkennung und Wertschätzung zu diesem tragischen Ende geführt haben.

## **Folgen von stiefmütterlich behandelten personenspezifischen Belangen in Organisationen**

Was passiert wenn das alte, das bisherige nicht gewürdigt wird, was beim oben genannten Beispiel geschah:

### **Negativ konnotierte Kontexte können nicht verlassen werden**

„Die neuen wissen ja gar nicht, was wir bisher geleistet haben und kennen die historischen Zusammenhänge nicht“

### **Fokus auf die Vergangenheit**

„Wir haben uns gut eingerichtet und finden es unerhört dass die Neuen alles in Frage stellen. War das denn alles nichts was wir da an Zeit und Arbeit investierten?“

### **Altes ist gut – Neues ist schlecht (Bewertungsunterscheidung)**

„Die bisherigen Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen haben hervorragend funktioniert – wir sehen nicht ein, warum wir das jetzt ändern sollen“

### **Neues erhält keinen Kredit und damit keine Kraft**

„Wenn die neuen nur nicht so arrogant daher gekommen wären – hätten wir uns vorstellen können, mit denen da zusammen zu arbeiten. Aber so, bestimmt nicht mit uns“

Wenn das Alte nicht gebührend verabschiedet, bzw. ins Neue integriert wird, kann das Neue nicht mit der nötigen Kraft und Energie wachsen. Es ist so, wie man eine neue Beziehung eingehen will hängt aber emotional noch voll in der alten (Z.B. nach einer Kampscheidung). Das kann nicht gut gehen. Die Energie verbleibt im alten, man ist vorsichtig und es finden immer Vergleiche mit eben dieser Vergangenheit statt.

## Literatur / Quellen:

- Doppler, K. (2011). Der Change Manager, Sich selbst und andere verändern (2. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Häfele, W. (2007). OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen. Bern: Haupt.
- Riemann, F. (2011). Grundformen der Angst (40. Aufl.) München: Reinhard.
- Schwarz, G. (2010). Konfliktmanagement, Konflikte erkennen, analysieren, lösen (8.Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E.H. (2010). Organisationskultur (3. Aufl.). Bergisch Gladbach: EHP.

Ihr Hanspeter Fausch



Geschäftsleiter der  
Praxis-Brücke Seminare AG