

Veränderung braucht Stabilität

(08.2000) Kurt Guwak, Personalchef der ABB Österreich (inzwischen Personalchef der Elin EBG) über die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen.

Herr Guwak, ist die Frage nach den Grenzen der Wandelbarkeit für Unternehmen überhaupt ein Thema?

Auf jeden Fall. Wenn man sich bei Veränderungsprozessen anschaut, wo es eckt, ist es in aller Regel genau diese Ebene, weil viele Personen in diesen Veränderungsprozessen mehr oder weniger ausgeprägte Widerstände entwickeln, zumindest ein hohes Trägheitselement. Daher laufen diese Prozesse bei weitem nicht so wie sie geplanterweise und rationalerweise müssten und könnten.

Mein Eindruck ist, viele Manager sehen das, haben aber einen ungeheuren Ergebnis- und Zeitdruck.

Damit ist das Spiel eröffnet. Was mir persönlich in den letzten Jahren wichtig geworden ist, ist zum einen die Sichtweise, dass der Wandel und die Veränderungsfähigkeit eine notwendige Seite der Medaille ist, genau so notwendig ist aber die Fähigkeit, der Veränderung Widerstand entgegen zu setzen. Jede Organisation lebt ja davon, dass Leute Dinge morgen genauso machen wie sie es heute machen. Wenn sie das nicht machen würden, hätten wir das permanente Chaos. Beides ist für Organisationen überlebenswichtig. Jede Veränderung braucht wie ein Bissen Brot die Stabilisierung, um dann zu halten, was verändert wurde.

Aber kommt man überhaupt noch zum Stabilisieren?

Ich habe auch kein komplettes und umfassendes Erklärungsmodell. Ich kann nur ein paar Punkte herausgreifen, die mir wichtig geworden sind. Also einmal diese balancierte Sicht. Das zweite ist meine Erfahrung, dass es tatsächlich so etwas wie einen Gewöhnungsprozeß gibt. Wenn wir heute in der ABB reorganisieren, kaufen, verkaufen, fusionieren, dann regt das keinen mehr auf. Es ist ein Stück Routine geworden. Wenn ich an die ersten organisatorischen Restrukturierungsmaßnahmen denke, das hat noch enorme Aufregungen, Befürchtungen und Kassandrarufer ausgelöst, weil das damals so ein unerhörter Vorgang war.

Die andere Erfahrung ist: Wir haben in der ersten Phase beginnend vor 10 Jahren bis vor ca. 6-7 Jahren gemerkt, dass viele Mitarbeiter mit dem plötzlich entstehenden Veränderungstempo emotional nicht mitgekommen sind. Sie haben oft gesagt, „ich verstehe das ja rational, dass wir da was machen müssen, aber muß das wirklich so radikal und schnell passieren? Was früher war, das war doch nicht alles so schlecht.“ Wir haben damals sehr deutlich bei einer Mitarbeiterbefragung gesehen, dass die Identifikation mit dem Unternehmen bei vielen zunehmend verloren gegangen ist. Es gab aber auch die anderen, die gesagt haben, super, endlich tut sich was! Eine wichtige Schlußfolgerung aus der Analyse der Situation war, zu verstehen, dass Menschen verschieden sind in ihrem Anspruch nach Stabilität/Sicherheit versus Veränderungen/Bewegung und dass das Unternehmen beides braucht.

Wie haben Sie das damals herausgefunden?

Wir haben in einer Mitarbeiter-Befragung mit einem Kulturtypen-Modell gearbeitet und gesehen, dass wir vereinfacht gesagt zwei Kulturtypen - grundsätzliche Werttypen - haben: einerseits den individualistischen Typ, der veränderungsorientiert ist und sagt: freie Bahn den Tüchtigen, jeder hat seine Chance, endlich tut sich was, alles ist verhandelbar, freies Spiel der Kräfte. Das ist eine Wertstruktur, die sich mit schneller werdenden Veränderungen leicht tut. Der andere Typus, der hierarchistische Typ, hat eher Grundsätze wie: jeder hat seinen Platz, man hat seine Pflicht zu erfüllen, es gibt Grundsätze und Regeln, die gelten und denen man entsprechen muß.

Bei der Befragung hat sich gezeigt, dass entgegen den Erwartungen im Management fast die Hälfte der Mitarbeiter hierarchistisch geprägte Typen waren, die mit den Veränderungen große Schwierigkeiten hatten. Das war ein wichtiger Lerneffekt im Management, das bis dahin die Veränderungen gepusht und oft mit Abwertungen auf diesen Widerstand reagiert hat. Unter dem Schock, wie groß diese Gruppe eigentlich war, wurde bei den folgenden Diskussionen dann vielen klar, dass das Leute sind, in denen ganz zentrale Potentiale des Unternehmens liegen, Assets, die für das Unternehmen sehr wohl sehr attraktiv sind: eine Wertstruktur, die mit einer für das Unternehmen attraktiven Arbeitsethik verbunden ist, die sehr genau arbeiten und auf Qualität achten. Das sind die Leute, die wenn es schlimm ist, das Unternehmen nicht im Stich lassen, während die Individualistischen sich schnell nach etwas anderem umschaun und nur eine geringe Bindung zum Unternehmen haben.

Der individualistische Typ ist eigentlich der, den Unternehmen unter dem Schlagwort „Empowerment“ und „unternehmerisch denken“ favorisieren und heranziehen. Damit schießen sie sich aber möglicherweise selbst ins Knie...?

Ja, das glaube ich auch. Wobei man schon sagen muß, von welcher Art Unternehmen man redet. Vielleicht ist das für einen reinen Consultant ok, für einen reinen PC-Händler ok, für ein Unternehmen wie unseres mit möglicherweise langjährigen Projektdurchlaufzeiten und komplexen langjährigen Kundenbeziehungen ist es nicht egal, ob das jemand seit 3 Jahren macht oder seit 10 Jahren. In andere Branchen hat jemand, der etwas seit 10 Jahren macht, vielleicht sogar einen Nachteil.

Wir haben uns daher gefragt, wie können wir mehr Struktur, Sicherheit, Stabilität in die Organisation hineinbringen, ohne starr zu werden und die Veränderung zu bremsen.

Ein Gedanke war, andere Karrierewege sichtbar zu machen, da entsteht Struktur, die Orientierung gibt. Oder ein anderer Aspekt: Sicherheit gewinnen aus der unmittelbaren Führungsbeziehung. Durch die Profit-Center-Organisation ändert sich unten relativ wenig, die Basisstrukturen sind deutlich stabiler als die übergeordneten Strukturen wie Bereiche oder Geschäftsfelder. Die entstehen meist längere Perspektiven, da habe ich wieder ein Stück Stabilität. Es gibt keine Patentrezepte, aber in jeder Organisation gibt es Ansatzpunkte, wo ich Kontinuität pflegen kann, ohne die Entwicklungsfähigkeit der Organisation zu stören. Im Gegenteil, ich stütze sie, weil ich damit die Basis schaffe, auf der Veränderung überhaupt erst möglich wird. Weil ich damit die Angst senke, den Widerstand abbaue und die Leute ermutige mitzutun.

Herr Guwak, vielen Dank für das Gespräch.
