

Fokusthema

Strukturen ändern

Veränderungen in Unternehmen und anderen Organisationen haben sehr oft auch strukturelle Aspekte. So werden beispielsweise Führungsstrukturen reorganisiert, Teams und Abteilungen anders zusammengestellt, Prozesse und Methoden neu definiert, IT-Systeme umgebaut oder durch neue ersetzt. Jobs werden neu zugeschnitten, Mitarbeiter wechseln ihre Stellen. Oft ändern sich auch die äußeren Arbeitsbedingungen (Büros, Standorte, Arbeitszeiten etc.). Teils sind Strukturmaßnahmen direkt das Ziel, teils Mittel zum Zweck einer kulturellen Transformation.

Strukturelle Änderungen stellen einen gravierenden Eingriff in das Leben und Arbeiten vieler Menschen dar. Sie sind eine intensive Form der Organisationsgestaltung und erzeugen unmittelbaren Anpassungsdruck. Zugleich signalisieren sie, dass sich wirklich etwas ändert. Daher verdienen sie in Veränderungsprozessen besondere Aufmerksamkeit.

Kein Wunder, dass unsere bisherigen Interviewpartner immer wieder auf den Umgang mit strukturellen Änderungen zu sprechen kommen. Besonders eindrücklich waren die Äußerungen eines Industriemanagers. Er berichtet, dass eine groß angelegte Umstrukturierung in lediglich einer Veranstaltung mit über tausend Firmenangehörigen vollzogen wurde: „Ich bin mit dem einen Job in die Veranstaltung hineingegangen und mit einem anderen heraus. Weitere Gespräche zu diesem Thema gab es nicht.“ Eine seiner Kolleginnen erfuhr gar nur per E-Mail, dass sie als Teamleiterin abgesetzt war und in die Expertenrolle zurückkehren sollte. Ein Vorgehen mit Langzeitfolgen: Frust und Verärgerung waren dem Manager auch zum Zeitpunkt des Interviews nach Jahren noch anzumerken.

Am anderen Ende der Skala drohen Veränderungsinitiativen zu scheitern, weil sich strukturell nichts (oder zu wenig) ändert. Ein Rechenzentrum [IT-Unternehmen] wollte sein klassisches Projektmanagement auf eine agile Arbeitsweise umstellen. Die Wahl fiel auf die Scrum-Methodik. Diese sollte in einem Teilprojekt eingeführt werden. Es gab Schulungsmaßnahmen für das Projekt-Management-Team, dessen Mitglieder die Rollen von „Product Ownern“ und „Scrum-Mastern“ übernahmen, es gab „Sprints“ und „Sprint-Reviews“. Methodisch lief also alles korrekt, auch das fachliche Ergebnis wurde erreicht. Dennoch entfaltete der Pilot keinerlei Wirkungen in das Unternehmen hinein.



Warum? Die neue Methode war letztlich „nur drangeschraubt“, wie unsere Interviewpartnerin sagte, die den Prozess als externe Beraterin begleitet hat. Im Unternehmen wurden parallel weder Werte noch Strukturen angepasst, der Widerspruch zwischen Unternehmens- und Scrum-Werten kam nicht zur Sprache. Führungskräfte und Personalabteilung waren nicht einbezogen. Das Management hatte die Tragweite der nötigen Änderungen schlicht unterschätzt. Somit konnten zentrale agile Werte wie die Selbstorganisation des Teams unter den gegebenen Bedingungen nicht umgesetzt werden.

Zwischenfazit: Allein über die Struktur funktioniert's nicht. Ohne aber auch nicht

Wenn wie in unserem Eingangsbeispiel ausschließlich die Strukturen geändert werden, ist das ohne Frage eine macht- und wirkungsvolle Änderung – aber um welchen Preis! Menschen vergessen nicht so leicht, wenn sie so behandelt werden. Umgekehrt scheint es keine gute Idee zu sein, Änderungen nur singulär einzuführen und darauf zu vertrauen, dass sie sich auf breiter Front durchsetzen (so scheitern bekanntlich auch viele PE-Maßnahmen daran, dass sie nicht in eine gleichgerichtete OE-Strategie eingebettet sind). Es braucht nachhaltige, wirklich spürbare Änderungen in den Arbeitsstrukturen und Prozessen, damit sich Verhaltensmuster und Regeln des Umgangs in eine gewünschte Richtung entwickeln können.

Bei einem internationalen IT-Hersteller sollte die in den USA angesiedelte F&E-Abteilung aus einer klassischen Linienstruktur in eine Projekt- und Matrixstruktur überführt werden. Der Grund: Komplexe Themen und Projekte, die übergreifendes Arbeiten erfordern, konnten in den alten Strukturen nicht mehr angemessen bearbeitet werden. Fehler waren schwer zu orten, es gab eher Schuldzuweisungen. Es bestand auch eine gewisse Abhängigkeit von „Heroes“, die die Übersicht hatten.

Die vom Management beschlossene und vorgelebte Veränderung wurde von vornherein vorbildlich kommuniziert und breit angelegt, als eine Verzahnung aus Strukturänderungen und kultureller Transformation. Ein Erfolgsfaktor: Die Führungskräfte konnten die neuen Rollen, Verantwortlichkeiten und Verhaltensweisen im Rahmen der Matrixorganisation selbst konzipieren. Führungs-Unterstützung erhielten sie durch ein Entwicklungsprogramm zu den Themen „Feedback“, „Reflexion“ und „Führungskraft als Coach“.

Unser Interviewpartner, der Global Head of Learning and Leadership HR, berichtet über eine echte Einstellungsänderung auf der Führungsebene: Hier wurde der Paradigmenwechsel verstanden, ebenso wie die geänderten Erwartungen. So kann schon jetzt, trotz verbleibender Herausforderungen auf der Mitarbeiter-ebene, davon gesprochen werden, dass der „Point of no return“ (30% und mehr Zustimmung) erreicht ist.

Auch im kleineren Rahmen sind Transparenz und Beteiligung unverzichtbare Begleiter jeder Veränderung. Bei einem Handelsunternehmen sollten Mitarbeiter eines aufgelösten Teams von einem anderen Bereich übernommen werden. Der Übergang wurde durch individuelle Gespräche und Willkommens-Maßnahmen begleitet. Die neue Chefin band die fachfremden Neuankömmlinge rasch in die Regelkommunikation und



andere Prozesse ein. Zudem bekamen sie größtmögliche Freiheit bei der Ausgestaltung ihrer Arbeitsplätze. So lösten sich anfängliche Widerstände auf.

Analog verfahren die beiden Inhaber einer Zahnarztpraxis, die in zwei Schritten erweitert werden sollte. Für die Kommunikation ihrer Erweiterungspläne nutzten sie reguläre Besprechungsrunden, in denen sie ihre Ziele erläuterten und Bedenken bzw. Ideen aus dem Ärzte- und Helferinnenteam aufnahmen. Die Wahl wichtiger Ausstattungsdetails überließen sie am Ende denjenigen, die in den neuen Räumen arbeiten sollten – selbst auf die Gefahr hin, dass es dadurch ein bisschen teurer würde.

Natürlich haben Transparenz und Beteiligung auch ihren Preis. Wer Änderungen zur Diskussion stellt, kann nicht ausklammern, dass Negativfolgen sichtbar werden. Bei einem deutschen Industrieunternehmen sollte der Vertrieb neu aufgestellt werden. Die Diskussionen darüber führten den Beteiligten vor Augen, dass die bevorstehende Änderung Gewinner und Verlierer hervorbringen würde. Das führte zum offenen Austrag von Interessenkonflikten. Ihre Hilflosigkeit artikulierten die Mitarbeiter gegenüber den Führungskräften so: „Jetzt entscheidet mal, statt um den heißen Brei herumzureden.“

Fazit

Nötige Strukturänderungen werden individuell oft als einschneidend erlebt. Umso wichtiger, dass sie verständlich gemacht und intensiv begleitet werden. Bedenken und Widerstände müssen als selbstverständlich erachtet werden, abweichende Ansichten brauchen Foren, um formuliert werden zu können. Vor allem muss der Sinn der Veränderungen klar werden.