

Oben - dazwischen - unten

PRAXIS. Gerade in Change-Prozessen sitzt das mittlere Management zwischen den Stühlen. Um dies zu vermeiden, muss das Personalmanagement eingreifen.



Die undankbarste Rolle in einem Projekt ist die zwischen den Stühlen. Deswegen muss gerade im Change-Prozess klar sein, wer wo „sitzt“.

Von **Klaus Eckrich** und **Olaf Hinz**

Unsere Erfahrungen zu Change-Management in Unternehmen bieten wenig Anlass zum Frohlocken. In teilweise katastrophalen Prozessen werden wesentliche Punkte nicht beachtet. Vor allem Führungskräfte im mittleren Management müssen Veränderungsprozesse eher überleben, statt sie erfolgreich zu gestalten. Wenn das Top-Management immer wieder Change-Themen zur Durchführung in die Organisation gibt, müssen mittlere Führungskräfte die Dinge anschließend ausbaden. Sie bekommen wenig bis keine Unterstützung von oben und das Personalmanagement sieht sich nicht selten in einer undankbaren Rolle.

Am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens, das Teil eines deutschen

Automotive-Konzerns ist, lässt sich zeigen, welche Phänomene typisch in einem Change-Projekt sind und in welchen Konflikten das mittlere Management dabei steckt. In diesem Fall hat das Unternehmen eine Matrixorganisation eingeführt.

Fehler in Change-Prozessen

Während das mittlere Management noch damit beschäftigt war, vom Top-Management angestoßene Restrukturierungs- und Integrationsprozesse im Alltag zum Laufen zu bringen, wurde auf Top-Managementebene die Einführung der Matrixorganisation beschlossen.

Das Top-Management war dabei gedanklich bereits drei Schritte weiter und erwartete vom mittleren Management am besten sofort Ergebnisse. Die mit der Umsetzung betrauten Führungskräfte er-

lebten die Veränderung überfallartig. Sie waren gedanklich, motivational und oft auch in den Kompetenzen für den neuen Prozess noch gar nicht aufgestellt.

Das Ausgestalten der neuen Struktur wurde mit einem externen Beratungsunternehmen vorangetrieben. Der Kreis der Entscheidungsträger war dabei bewusst klein: Neben den zwei Geschäftsführern waren es nur eine Hand voll Direktoren und Hauptabteilungsleiter, die sich mit der Matrixorganisation eingehend beschäftigten. Nur scheinbar drangen Informationen aus diesem erlauchten Kreis in die Organisation und zum mittleren Management, Gerüchte über eine anstehende neue Veränderung entstanden. Es fehlte die Offenheit an der Spitze, und die Expertise des mittleren Managements wurde nicht oder zu wenig genutzt.

Schließlich informierte der Vorstand in einer großen Versammlung über die neue Struktur. Das mittlere Management wurde aufgefordert, die Veränderung zügig umzusetzen. Danach ließ das Top-Management die Führungskräfte der mittleren Ebene aber weitgehend allein.

Nach einer Phase der Verunsicherung und Verwirrung, von einigen Managern als „Phase des Blindflugs“ bezeichnet, kam eine Analyse von Managern der zweiten und dritten Ebene zu einem recht negativen Ergebnis. Die Führungskräfte stellten fest, dass es keine gemeinsame Verantwortung für den Gesamtprozess gab und dass die Kommunikation mangelhaft war. Insgesamt verschlechterten sich die Prozesse aus Sicht des mittleren Managements und sie gaben an, dass gute Ergebnisse nur noch erzielt würden, wenn man sich auf die alten Strukturen und Netzwerke zurückziehen könne.

Fallbeispiel trägt sich häufig so zu

Das Beispiel macht es deutlich. Die Führungskräfte unterhalb der Top-Ebene, die die Veränderungen letztlich umsetzen müssen, geraten zwischen die Interessen. Auf der einen Seite stehen die Interessen der Geschäftsführung, die das mittlere Management umsetzen soll. Auf der anderen Seite erwarten die Mitarbeiter in diese Prozesse eingebunden und vor allem auch gehört zu werden. Der Top-Down-Prozess verhindert dies jedoch meist, und auch das mittlere Management selbst hat selten ein Mitspracherecht – es ist ja für die Umsetzung da.

Damit beginnt das Unheil für die Führungskräfte der mittleren Ebene: Sie stehen vor einem Loyalitätskonflikt, sind verantwortlich für etwas, das andere eingesteuert haben, sie selbst aber oft gar nicht unterstützen. Statt aktiv mit den Widerständen ihrer Mitarbeiter arbeiten zu können, müssen sie mit ihren eigenen kämpfen.

Die Erfahrungen des hier skizzierten Veränderungsprozesses sind typisch. Rahmenbedingungen und einige Grund-

regeln werden vom Top-Management zu wenig berücksichtigt. Das mittlere Management ist überfordert. Was ist nun die Rolle des Personalmanagements in diesem Change-Prozess?

Der Ausgangspunkt ist immer gleich: Die Linie trägt die Verantwortung für das Veränderungsmanagement, das Personalmanagement unterstützt. Das Personalmanagement ist nicht der Treiber von Veränderungsprozessen – auch wenn dies im Unternehmen manchmal so gefordert wird.

Die Rolle des Personalmanagements hängt ganz entscheidend von der geliebten Firmenkultur ab. Im genannten Beispiel hatte HR die klassische Rolle als Personalverwaltung. Hier ist das Personalmanagement auf die wichtigen, aber

nicht hinreichenden Aktivitäten zum Bewältigen der Folgen von Veränderungsprozessen fokussiert, etwa wenn es um Lohnumgruppierungen oder arbeitsrechtliche Fragen geht. Nennenswerte Impulse zur aktiven Unterstützung von Führungskräften im Veränderungsprozess sind eher die Ausnahme.

Wenn sich HR dagegen als operativer Partner des Linienmanagements versteht und im Top-Management vertreten ist, hat das Personalmanagement auch begleitende Aufgaben im Change-Prozess. Das Personalmanagement schafft Wert, indem es mit seiner Beratungskompetenz das Linienmanagement sowohl bei der Strategieerarbeitung für Veränderungen als auch bei deren Umsetzung aktiv unterstützt.

TIPPS

Was Sie als Personaler den Mittel-Managern zur Stärkung vermitteln können

- „Konzentrieren Sie sich auf Ihre Mitarbeiter, Ihren Bereich und das, was bei Ihnen konkret verändert wird. Wenn es ein verständliches ‚Big-Picture‘ gibt, das Ihnen hilft: Nutzen Sie es. Wenn die Kommunikation des Top-Managements unklar, unvollständig oder gar unglaubwürdig ist: Ignorieren Sie es. Denn wer tapfer versucht, zu erklären, was der Vorstand wohl gemeint haben wollte oder eigentlich beabsichtigt hatte, rettet niemanden, sondern wird selbst unter Wasser gezogen.“
- „Verdrängen Sie Ihre eigenen Widerstände und Unsicherheiten nicht. Führen in Veränderungsprozessen führt bei fast jedem zu außergewöhnlichen Belastungen. Aber anstatt diesen Druck bei Kollegen herunterzuspielen oder die Familie am Wochenende spüren zu lassen, nutzen Sie die Angebote des Change-Teams oder externer Coachs zur professionellen Reflexion.“
- „Handeln Sie als Mensch und nicht als Funktionär irgendeiner Managementschule. Change-Themen umzusetzen ist nichts für tapfere Helden, sondern für kluge Fährtenleser. Horchen Sie in Ihre Abteilung hinein, und führen Sie Gespräche ohne Agenda. Fragen sie öfter wie es geht und nicht nur, wie der Bearbeitungsstand ist.“
- „Handeln Sie in der Gewissheit, dass Change-Prozesse unsicher sind und Ihre Aufgabe nicht ist, es „richtig“ zu machen. Wenn Sie Sinn und Zusammenhang herstellen, Widerstände nicht ignorieren, sondern nutzen und in Ihrem Vorgehen flexibel bleiben, haben Sie Ihren Teil getan.“
- „Hüten Sie sich vor Überverantwortung: Ihr Job ist es, Themen, die Sie nicht entscheiden können, zur Entscheidung vorzulegen. Vollzugsdefizite im Top-Management können Sie nicht kompensieren – so sehr Sie sich auch bemühen.“

Im Beispiel der Einführung einer Matrixorganisation hätte ein gut funktionierendes Personalmanagement mit entsprechendem „Standing“ im Top-Management auf eine frühzeitige Einbindung der Führungskräfte und Entzerrung des zeitlichen Ablaufs hingewirkt und der Überfrachtung von Teilen des mittleren Managements entgegen gewirkt. Zudem hätte es für eine geschmeidigere Nutzung der personellen Kapazitäten gesorgt.

Als strategischer Partner wertvoll

Die anspruchsvollste Rolle spielt das Personalmanagement, wenn es sich auch als strategischer Partner der Linie versteht. Denn dann sorgt es vorausschauend für den kontinuierlichen Ausbau der für Change-Prozesse besonders benötigten Kompetenzen auf allen Führungsebenen. In einer Situation wie im Beispiel Matrixorganisation ist das HR-Management dann wertvoll, wenn es die Kompetenzen der Beteiligten kritisch hinterfragt und die Lücken frühzeitig aufzeigt. Die Einführung der Matrix hätte aus dieser Sicht heraus um mindestens zwei Jahre verschoben werden müssen.

Unterstützung von Personalern

Doch selbst wenn das Personalmanagement die Möglichkeiten hat, auf den Prozess einzuwirken und so die Middle-Manager zu unterstützen, wird ein idealer Change-Prozess nach dem Lehrbuch nie gelingen. Trotzdem können Personalern einiges tun, um die Führungskräfte dieser Ebene nicht allein zu lassen.

Eigentlich ist es doch klar, wer für die Widerstandsbearbeitung zuständig wäre: Das Top-Management. Aber das findet nicht statt, und unsere These ist, dass dies auch in Zukunft so bleiben wird. In den meisten Change-Projekten gibt es einen strukturellen Bruch zwischen dem Top-Management und den nachfolgenden Führungskräften, den wir für kaum veränderbar halten. Es braucht die Kompetenz der Personalmanager, die Wundschmerzen an diesem Bruch zu lin-

dern und zu helfen, dass er wieder gut ausgeht. Denn wer sonst soll Führungskräfte in Change-Prozessen darauf hinweisen, dass „Umsetzung“ per definitionem Aufgabe des Mittel-Managements ist?

Change-Management ist ein mittelfristiger Prozess, der konkretes Handeln auf

nicht persönlich, sondern strukturell. Typisches Merkmal hierarchischer Strukturen ist die Verdichtung und Abstraktion von unternehmerischen Entscheidungen. Die im Change-Management unbedingt zu adressierende persönliche Ebene, die zeigt, inwiefern

Betriebsversammlungen sind reine Placebos. HR muss im Change-Prozess vermitteln, um Top- und Mittel-Management zusammenzubringen.

der Arbeitsebene erfordert. Top-Managementhandeln ist dagegen vor allem strategisch. Top-Management und Umsetzer kennen sich zu wenig, oft begegnen sie sich nur auf den Führungskräftekonferenzen.

Der zur Widerstandsbearbeitung notwendige persönliche Kontakt zum einzelnen Mitarbeiter wird vom Top-Management nie so hergestellt, dass Einwände wirklich bearbeitet werden. Betriebsversammlungen oder Kamingsprache werden so zu von der Realität entrückten Placebos, die den Umsetzern meist mehr Arbeit bringen als abnehmen.

Außerdem muss der Personalmanager glaubhaft einen „sozialen Container“ für die Bewältigung der emotional belastenden Aufgabe anbieten. Führen von Veränderungen fordert die ganze Persönlichkeit. Neue Herausforderungen, unbefriedigte Bedürfnisse und starke Emotionen wie Euphorie oder Angst prägen die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Da ist es gut, wenn sich das Mittel-Management in einen geschützten Raum zurückziehen kann, um diese ungewohnten Ansprüche und eigenen Inkompetenzgefühle mit Profis reflektieren zu können.

Ein weiterer Punkt, an dem Personalmanager unterstützen können, liegt in der Vermittlung zwischen Top- und Mittel-Management. Denn das Top-Management entscheidet über Veränderungen

jeder Einzelne vom Change-Prozess betroffen ist, wird angesichts inszenierter Managementsprache à la „Es wird keine betriebsbedingten Kündigungen geben“ vergessen.

Das Top-Management anleiten

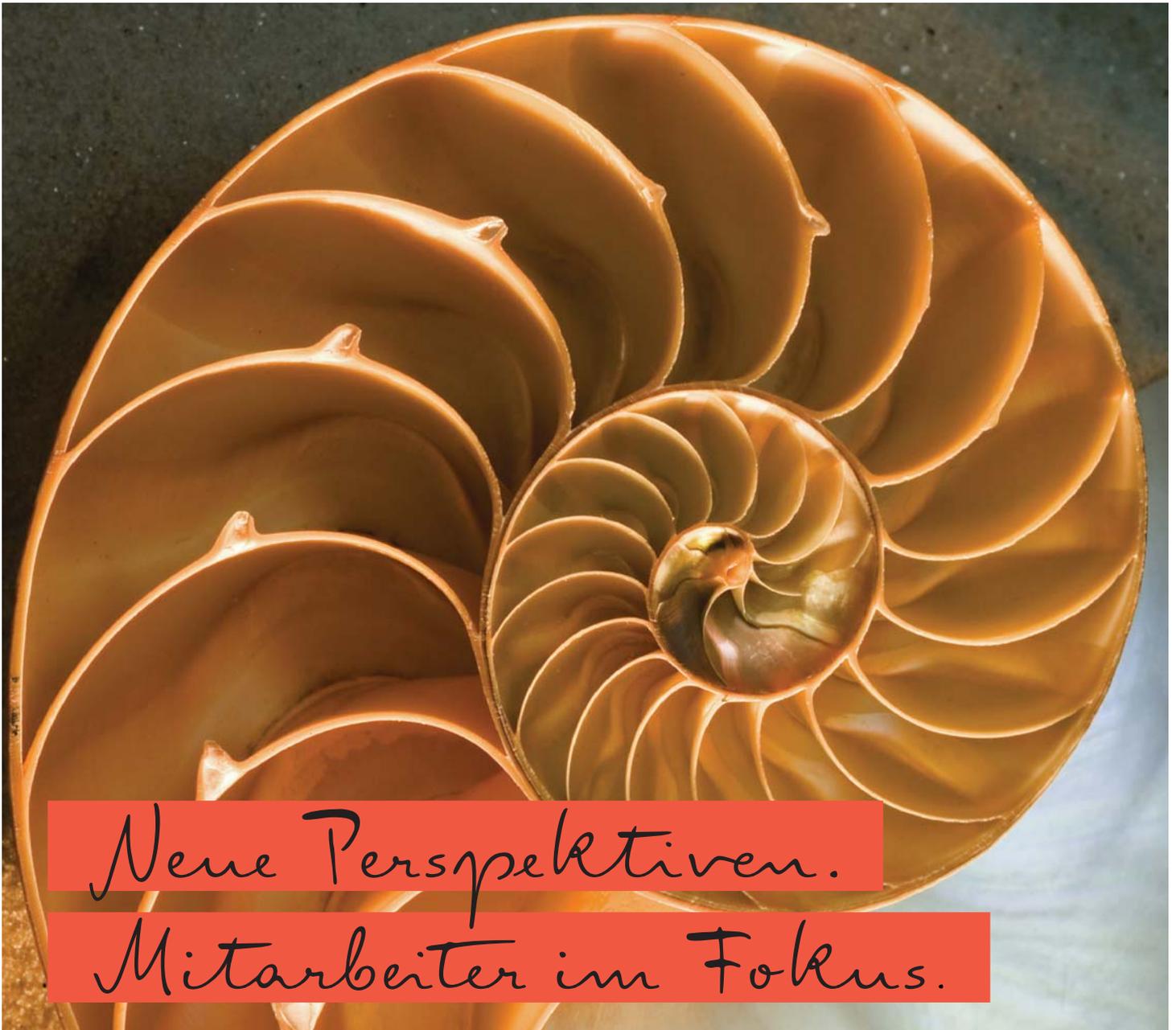
Eine nicht hoch genug einzuschätzende Kernaufgabe des HR-Bereichs ist es, dem Top-Management zu vermitteln, wie Widerstand entsteht und wie mit ihm effektiv umzugehen ist. HR muss sich zudem zeigen, wie die Change-Prozesse so durchzuführen sind, dass die abstrakten Visionen für jeden Werker handlungsleitend werden. Außerdem ist es Aufgabe der Personalmanager, Führungskräfte zum Beispiel darin zu trainieren, wie ein Trennungsgespräch fair und anständig geführt wird. Erst unter diesen Voraussetzungen bleibt der Change-Prozess auch im mittleren Management auf Flughöhe. ■

Prof. Dr. Klaus Eckrich

ist Professor der Fachhochschule der Wirtschaft in Bergisch Gladbach. Er berät mit seiner Firma Change House, Erfstadt, bei Veränderungsprojekten.

Olaf Hinz

ist Inhaber von Hinz Wirkt und berät bei wirksamen Veränderungsprozessen.



Neue Perspektiven. Mitarbeiter im Fokus.

Erfolgreiche HR-Management-Entscheidungen brauchen Klarheit und Weitsicht.

Als ein weltweit führendes Beratungsunternehmen unterstützen wir Sie dabei, die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Platz verfügbar zu haben – und das zu marktconformen Kosten.

Mit unserer umfassenden Datenbasis und Forschungsarbeit gewährleisten wir, dass Sie die richtigen Entscheidungen mit Blick auf Ihr Personalmanagement treffen. So werden Sie die gewünschten Ergebnisse erzielen, messbar effizient.

Towers Watson. Klarheit und Weitsicht für unsere Kunden.

Benefits
Risk and Financial Services
Talent and Rewards

towerswatson.de

TOWERS WATSON 

©2011 Towers Watson. All rights reserved.