

## Mehr Leistung durch den Abbau innerbetrieblicher Reibungsverluste

Autor: Winfried Berner, Experte für Change Management, Kommunikation und Steigerung der Mitarbeiterqualität, Mitterfels

### Das Wichtigste im Überblick

- ➞ Wer Reibungsverluste - das letzte große Rationalisierungspotential in Unternehmen - reduziert, kann sich spürbare Wettbewerbsvorteile erarbeiten.
- ➞ Die Kosten innerbetrieblicher Konflikte sind meßbar. Sie setzen sich zusammen aus verlorener Zeit, unnötigen Kosten, indirekten Schäden und versäumten Chancen.
- ➞ Das Thema ist heikel: Die „alltäglichen kleinen Schweinereien“ scheuen das Tageslicht. Deshalb brauchen Sie eine sorgfältige Bestandsaufnahme.
- ➞ Wenn Sie die wichtigsten Reibungsverluste kennen, müssen Sie einen Veränderungsprozeß organisieren, der die betroffenen Mitarbeiter und Bereiche einbezieht.
- ➞ Nicht moralische Appelle, sondern meßbare Veränderungen sind das Ziel.

© Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2000  
Hindenburgstr. 64  
D-79102 Freiburg  
Telefon 0761/3683-0  
Telefax 0761/3683-195  
Internet <http://haufe.de>

Sonderdruck aus dem Loseblatt-Handbuch  
„PRAXIS HANDBUCH UNTERNEHMENSFÜHRUNG“

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhalt	Seite
<b>1 Das letzte große Rationalisierungspotential</b> .....	83
1.1 Alle Prozesse sind optimiert – außer der Art, wie wir miteinander umgehen .....	83
<b>2 Die Kosten von Konflikten</b> .....	84
2.1 Beispiel Schatten-DV, Angstläger und andere Funktionsdoppelungen .....	85
2.2 Beispiel Ressourcenverschwendung .....	87
2.3 Beispiel Außenwirkung .....	88
2.4 Wie hoch sind Ihre persönlichen Konfliktkosten? .....	89
2.5 Wie Sie Konfliktkosten abschätzen .....	90
<b>3 Was das Thema heikel macht – und wie Sie damit umgehen</b> .....	91
3.1 Die alltäglichen kleinen „Schweinereien“ scheuen das Tageslicht .....	92
3.2 Schuldige und Entschuldigungen .....	93
3.3 Widerstände oder weshalb Sie eine gute Bestandsaufnahme brauchen .....	94
<b>4 Eine sorgfältige Bestandsaufnahme als Grundlage</b> .....	95
4.1 Mündliche Interviews .....	96
4.2 Schriftliche Mitarbeiterbefragung .....	96
<b>5 Von der Diagnose zur Therapie: Eine Veränderungs- strategie entwickeln</b> .....	98
5.1 Planen und führen Sie einen Veränderungsprozeß! .....	98
5.2 Sorgfalt bei der Analyse der Probleme .....	100
<b>6 Wie Sie das Bewußtsein im Unternehmen verändern</b> .....	102
6.1 Mitarbeiter aktiv an der Veränderung beteiligen .....	102
6.2 Das Thema in Bewegung halten oder die Dramaturgie der Kommunikation .....	103
<b>7 Abbau von Reibungsverlusten in der Praxis: Zwei Fallbeispiele</b> .....	105
7.1 Der Abbau der Angstläger .....	105
7.2 Führungsdefizite .....	106
<b>8 Fazit/Schlußfolgerungen</b> .....	108

## 1 Das letzte große Rationalisierungspotential

Was würden Sie tun, wenn einige Ihrer Mitarbeiter täglich drei Stunden weniger arbeiten als es der vereinbarten Arbeitszeit entspricht?

Vermutlich würden Sie dem nicht lange zusehen. Was aber tun Sie, wenn die Mitarbeiter zwar anwesend und auch tätig sind, aber ihre Kräfte in innerbetrieblichen Auseinandersetzungen verschleißen, aufgrund von Demotivation lustlos vor sich hinwerkeln oder aus Mangel an Orientierung völlig ineffizient sind?

Im Ergebnis kommt das aufs Gleiche heraus - nur daß es sehr viel schwieriger ist, etwas dagegen zu tun. Die nächstliegenden Reaktionen - Druck, Ungeduld und Vorwürfe - sind eher Teil des Problems als Teil der Lösung: Sie machen alles nur noch schlimmer.

Erhebliche Teile der eingesetzten Zeit und Energie gehen in vielen Unternehmen durch Reibungsverluste verloren: Das vorhandene Leistungspotential kommt nicht voll zur Wirkung. Das wirkt sich unmittelbar auf Kostenposition und Wettbewerbsfähigkeit aus: Der Aufwand ist höher als er sein müßte, der Output schlechter als er sein könnte.

Wie Kraftwerke und Motoren haben auch Unternehmen ihren „Wirkungsgrad“ - verstanden als Maß dafür, welcher Anteil der aufgewandten Energie in Leistung umgesetzt wird. Und wie bei Maschinen ist der ideale Wirkungsgrad von 100% auch in Organisationen kaum zu erzielen. Doch je größer der Abstand von diesem Ideal, desto ungünstiger ist das Verhältnis zwischen Aufwand und Ergebnis, und desto größer ist die Angreifbarkeit durch besser funktionierende Wettbewerber.

### 1.1 Alle Prozesse sind optimiert - außer der Art, wie wir miteinander umgehen

Das Problem bei diesen Reibungsverlusten ist, daß sie sich summieren. In der Regel sind nicht nur einzelne Mitarbeiter betroffen, sondern eine größere Zahl, sei es innerhalb einer Abteilung oder bereichsübergreifend. Wenn zwei Abteilungen, deren Wirkungsgrad jeweils bei 70% liegt, gemeinsam etwas auf die Beine stellen sollen, liegt der gemeinsame Wirkungsgrad deutlich darunter.

**Klassische Quellen innerbetrieblicher Reibungsverluste:**

- Mitarbeiter arbeiten ineffizient, weil ihnen Orientierung fehlt, d.h., weil ihnen weder klar ist, was von ihnen erwartet wird, noch ob und in welchem Umfang sie diese Erwartungen erfüllen.
- Bereiche und Abteilungen ziehen nicht an einem Strang, sondern verfolgen ihre eigenen Interessen und bekämpfen sich gegenseitig („blutende Schnittstellen“).
- Ungelöste und verschleppte Konflikte wirken sich lähmend auf die Entscheidungsfähigkeit aus.
- Die Zusammenarbeit ist - oft bei hohem Zeiteinsatz - von Schlendrian und nachlässigem Umgang mit der gemeinsamen Zeit geprägt, z. B. beginnen Sitzungen unpünktlich, sind schlecht vorbereitet, verlaufen in einem angespannten Klima, aber ohne klare Zielorientierung.
- Mitarbeiter werden durch Personen oder vorhandene Strukturen nachhaltig demotiviert und demoralisiert („Motivationsblocker“).
- Mitarbeiter aller Ebenen stehen getroffenen Entscheidungen ablehnend gegenüber und engagieren sich deshalb nicht voll.
- Entscheidungen bleiben folgenlos, weil sich jeder nur den Teil herauspickt, der den eigenen Vorstellungen entspricht, und sich an den Rest nicht gebunden fühlt.
- Die Umsetzung neuer Strukturen ist „steckengeblieben“, mit der Folge, daß das alte System nicht mehr und das neue noch nicht funktioniert (zum Beispiel beim Übergang von der funktionalen zur Prozeßorganisation, von der Hierarchie zur Teamarbeit).

Konventionelle Ansätze zur Rationalisierung durch Wertanalysen, Ablaufoptimierung, Reengineering und andere Methoden sind mittlerweile weitgehend ausgeschöpft. Der Abbau innerbetrieblicher Reibungsverluste ist vermutlich das letzte große Rationalisierungspotential.

**2 Die Kosten von Konflikten**

Lassen sich Reibungsverluste überhaupt betriebswirtschaftlich quantifizieren? Um diese Frage haben Betriebswirte und Psychologen bislang einen

Bogen gemacht. Dabei ist dies sehr wohl möglich - und auch nicht sonderlich kompliziert. Zwar muß man ein paar Annahmen machen, aber das muß man für jede Investitionsrechnung auch. Wenn man wie bei einer Investitionsrechnung nach dem Prinzip der kaufmännischen Vorsicht vorgeht, dann ist für die Quantifizierung von Reibungsverlusten ein ähnlicher Grad an Seriosität erreichbar.

Reibungsverluste sind nichts anderes als die Folge von Konflikten - oder genauer: der mangelhaften Bewältigung von Konflikten. Dies ist ein wichtiger Unterschied. Denn Konflikte sind ein normaler und unvermeidlicher Bestandteil menschlichen Zusammenlebens und -arbeitens. Wo immer Menschen miteinander zu tun haben, treffen unterschiedliche Meinungen, unterschiedliche persönliche Stile und unterschiedliche Wünsche und Erwartungen aufeinander. Ein bestimmter Aufwand für die Bewältigung von Konflikten ist im Arbeitsalltag daher normal und unvermeidlich. Kritisch - und vor allem teuer - wird es dort, wo ein mangelhaft bewältigter Konflikt verdeckt weiterschwelt und so einen erheblichen Mehraufwand an Zeit und Geld nach sich zieht.

Die Grenze ist nicht immer ganz leicht zu ziehen - man muß dafür eine Annahme machen, wie viel Zeit eine frühzeitige optimale Konfliktbewältigung gekostet hätte. Die dabei möglichen Fehler spielen jedoch eine relativ geringe Rolle, weil die Folgekosten mangelhafter Konfliktbewältigung, wie wir in den folgenden Beispielen sehen werden, sich oft explosionsartig entwickeln.

**2.1 Beispiel Schatten-DV, Angstläger und andere Funktionsdoppelungen**

Eine klassische Stelle, an der sich Kosten durch Konflikte auf türmen, sind interne Servicefunktionen, die sich nicht - oder nicht in für die Nutzer ausreichendem Maße - als Servicefunktionen verhalten. Je stärker die „internen Kunden“ das Gefühl haben, daß wichtige Anliegen nicht ausreichend berücksichtigt werden, desto schneller entstehen Ersatzlösungen, Hilfskonstruktionen etc. - entweder offen oder, falls dies ungern gesehen oder gar verboten ist, im Verborgenen.

So war es auch vor Jahren bei einem großen Versicherungsunternehmen. Die zentrale Datenverarbeitung lieferte einerseits unverzichtbare Informationen über den Versichertenbestand, konnte andererseits viele praktisch notwendige Dinge, angefangen mit dem Schreiben von Briefen, nicht leisten. Doch über diese Schwächen durfte offiziell nicht gesprochen werden. So kam es, daß in den Niederlassungen an fast jedem Schreibtisch zwei Bildschirme standen - einer von der Zentral-DV und einer von dem PC vor Ort. Nicht selten wurden Daten aus der Zentral-DV ausgedruckt und von Hand in den PC vor Ort übertragen. Änderungen wurden mal in die Zentral-DV, mal in die lokalen Rechner eingegeben, mit der Folge, daß sich die Datenbestände auseinander entwickelten. Nach einiger Zeit konnte niemand mehr sagen, welche Daten die richtigen waren.

Eine vorsichtige Schätzung der Kosten der Doppelung waren:

PC-Ausrüstung (jährlich)	DM 1.000
Zusätzlicher Zeitaufwand (1/2 Std. pro Mitarbeiter und Tag bei 100.000 TDM Arbeitgeber-Brutto)	DM 6.250
PC-Wartung	<u>DM 250</u>
<b>Summe pro Arbeitsplatz (!)</b>	<b>DM 7.500</b>

Die Zahl der betroffenen Arbeitsplätze kann aus Vertraulichkeitsgründen nicht genannt werden, doch man kann leicht ausrechnen, daß schon bei ca. 140 Arbeitsplätzen die Millionengrenze überschritten wird. Dem müssen die Kosten gegengerechnet werden, die eine Lösung aus einem Guß erfordert hätte. Übrig bleibt ein Betrag, der zeigt, daß der Preis für die Inflexibilität der zentralen DV - welche Gründe sie auch immer hatte - ziemlich hoch war.

Dabei sind die Kosten für den „Datensalat“ und seine Folgen noch gar nicht berücksichtigt. Auch er läßt sich quantifizieren - etwa über verlorene Kunden, Verlust an Ansehen, Demotivation der Mitarbeiter, die immer wieder gegenüber Kunden Mängel eingestehen müssen, verlorene Empfehlungen etc. Dazu kommen natürlich die Reparaturkosten, denn auf die Dauer kann man das Chaos ja nicht wuchern lassen.

Obwohl DV-Probleme bei den Reibungsverlusten einen prominenten Platz haben, handelt es sich nicht um ein typisches DV-Problem. In fast jedem Unternehmen gibt es unzählige Beispiele dafür, wie mangelndes Vertrauen in die Zuverlässigkeit und Leistungsbereitschaft interner und externer Part-

ner zu Doppelarbeiten, Ressourcenverschwendung und anderen dramatischen Mehrkosten führt.

Ein typisches Beispiel sind sogenannte „Angstlager“. Sie können gigantische Dimensionen annehmen, wie ich vor Jahren in der chemischen Industrie erlebt habe. Ein großer Chemiestandort ist ja nichts anderes als eine Ansammlung von größeren und kleineren Fabriken, von denen viele rund um die Uhr laufen, weil ein regelmäßiges Herunterfahren und wieder neu Anfahren unsinnig wäre. Für die Wartung und Betriebssicherheit dieser Anlagen sind jeweils Teams von Technikern und Ingenieuren verantwortlich. In unserem Fall gab es für den gesamten Standort ein Zentrallager für Ersatzteile, das allerdings nach Aussage von Experten „verdächtig schlank“ war. Eine Untersuchung ergab, daß es darüber hinaus, über den ganzen Standort verteilt, unzählige inoffizielle Lager gab, deren Wert etwa beim 20 - 30-fachen des Zentrallagers lag.

Was das mit Reibungsverlusten oder Konfliktkosten zu tun hat? Interviews mit den Ingenieuren und Meistern ergaben, daß das Zentrallager erstens starre Öffnungszeiten hatte und zweitens bei der Ersatzteilbeschaffung sehr schlecht über Liefertermine informierte, so daß die Techniker vor Ort häufig in der Luft hingen. Da sich Notfälle aber nicht an Öffnungszeiten zu halten pflegen und die Meister unter keinen Umständen riskieren wollten, bei einer Havarie mit leeren Händen dazustehen, steckten sie jede freie Mark ihres Budgets in den Aufbau ihrer „Hauslager“. Mit der Folge, daß viele teure Teile, die nur selten ausfielen, im Werk vielfach vorhanden, aber nur für Insider lokalisierbar waren, daß Standardisierungspotentiale nicht genutzt wurden und daß die Teile langsam vor sich hin rotteten. Für etliche Teile gab es die zugehörigen Anlagen gar nicht mehr, aber ein Spötter meinte, daß man aus ihnen mühelos ein Museum der Werksgeschichte zusammenstellen könne. Ein Projektteam legte eine vorsichtige Schätzung des Einsparungspotentials vor. Sie belief sich auf einen gigantischen Betrag, der etwa 1 % des Jahresgewinns des gesamten Konzerns entsprach.

## 2.2 Beispiel Ressourcenverschwendung

Eine weitere klassische Frontlinie verläuft zwischen Niederlassungen und Zentrale. Die räumliche Trennung und die dadurch erschwerte direkte Kommunikation fördern selbstbezogenes Denken auf beiden Seiten. In der Zen-

trale „weiß man“ ganz einfach, daß man die Niederlassungen an der kurzen Leine führen muß, weil sie sich sonst verselbständigen. Genau so sicher „weiß man“ in den Niederlassungen, daß die Zentrale keine Ahnung von der Praxis und den örtlichen Verhältnissen hat und daß die dortigen Bürokraten das ohnehin schwierige Geschäft durch immer neue Regularien erschweren, die völlig überflüssig sind und lediglich der Demonstration eigener Macht und Herrlichkeit dienen.

So auch in einem Fall, wo der Leiter einer Auslandsniederlassung in seinem Land eine eigene Produktionsstätte aufbauen wollte, obwohl es für das betreffende Produkt im Konzern Überkapazitäten gab. Ermutigt durch eine ausweichende Antwort des Vorstands bei einer Konzerntagung („Man wird das prüfen müssen, wenn ein konkreter Antrag vorliegt!“) ließ der Country Manager einen umfangreichen Investitionsantrag ausarbeiten (Kosten insgesamt ca. 20 Manntage = ca. 20 TDM). Er wurde im Zentralen Investment Controlling sorgfältig geprüft (ca. 5 TDM) und mit der Empfehlung beantwortet, daß der konzerninterne Import eindeutig günstiger wäre und daß allenfalls der Einsatz einer gebrauchten Anlage in Frage käme. Der Country Manager ließ darauf die technische Planung für eine gebrauchte Anlage anlaufen (ca. 40 TDM). Die Gegenüberstellung der beiden Varianten in der Zentrale (ca. 5 TDM) ergab, was man im Prinzip von Anfang an wußte, daß angesichts der bestehenden Überkapazitäten der Import die einzig sinnvolle Lösung war. Nach Abstimmung mit dem Vorstand wies sie den Country Manager an, die Planung zu stoppen.

Fazit: Ca. 70 TDM, erhebliche Frustration (= Demotivation) auf beiden Seiten sowie eine Verschlechterung des Klimas zwischen Niederlassung und Zentrale hätten durch eine einzige klare Aussage („Wir haben Überkapazitäten im Konzern. Der Aufbau zusätzlicher Produktionskapazität macht deshalb überhaupt keinen Sinn!“) erspart werden können.

Andererseits: Immer noch besser zu diesem Zeitpunkt gestoppt als auf dem falschen Weg weitergegangen. Denn die Kosten entwickeln sich explosionsartig: Der nächste Schritt wäre in die Millionen gegangen.

### 2.3 Beispiel Außenwirkung

Manchmal schlagen die Folgen mangelhafter Konfliktbewältigung bis in die Öffentlichkeit durch. Vor einigen Jahren wurde ein alkoholreduziertes

Bier mit dem Slogan „Das halbe Vergnügen“ beworben. Ohne Zweifel hat dieser Satz vielen Leuten großes Vergnügen bereitet - daß er den Absatz des betreffenden Biers und das Ansehen der Brauerei gesteigert hat, darf hingegen bezweifelt werden.

Ich habe keine Hintergrundinformationen, wie diese Fehlleistung zustande kam. Natürlich ist denkbar, daß die „eindeutige Zweideutigkeit“ der Aussage wirklich von niemandem bemerkt wurde - oder daß sie beabsichtigt war. Wahrscheinlicher aber ist, daß diese Einladung zum gezielten Mißverstehen auch schon innerhalb des Unternehmens aufgefallen ist. Was die spannende Frage aufwirft, wieso diese Kritik nicht zur Wirkung kam: Wurde sie gar nicht ausgesprochen, oder wurde sie vom Tisch gewischt?

Der Fall zeigt, daß der Verzicht auf Widerspruch nicht der richtige Weg zum Abbau von Reibungsverlusten sein kann. Auch die mangelnde Bereitschaft, Probleme auf den Tisch zu bringen, kann einen hohen Preis haben.

### 2.4 Wie hoch sind Ihre persönlichen Konfliktkosten?

Vermutlich sind Ihnen inzwischen längst Beispiele aus Ihrem eigenen Haus eingefallen, in denen ebenfalls unnötige Kosten als Folge innerbetrieblicher Friktionen entstanden sind. Im Sinne eines heilsamen Erschreckens kann es durchaus lohnend sein, sie einmal zu quantifizieren.

Vermutlich gilt das sogar, wenn Sie Ihren eigenen Wochenverlauf ansehen. Was würden Sie schätzen, wie viel Prozent Ihrer wöchentlichen Arbeitszeit direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten und Konfliktfolgen zu tun haben? - Viele Führungskräfte schätzen den Anteil auf zwischen 30 und 50%. Was allerdings nicht zu vorschnellen Schlüssen führen darf, denn Konfliktbewältigung ist ein wesentlicher Bestandteil des Führens.

Der entscheidende Unterschied ist, ob ein Konflikt tatsächlich bewältigt wird oder ob er sich zu einer Hängepartie entwickelt. Schon von der eigenen Befindlichkeit her ist das ein Unterschied wie Tag und Nacht: Eine gute, saubere Konfliktklärung, bei der mit den Interessen und Gefühlen der Beteiligten fair umgegangen wurde, mag nicht immer angenehm sein, und

unter Umständen sieht auch das Ergebnis anders aus, als man es sich vorgestellt hatte - trotzdem hinterläßt sie bei allen Beteiligten im Grunde das Gefühl: „Das ist in Ordnung so!“

Ganz anders bei jenen Hängepartien, wo man nicht zum ersten Mal über ein Thema redet und schon ahnt, daß es auch nicht das letzte Mal sein wird. Oftmals spürt man dabei, daß das „wirkliche Thema“ gar nicht auf dem Tisch ist, sondern daß zeitraubend und unergiebig über ein Stellvertreter-Problem verhandelt wird. (Faustregel: Wenn man mit jemandem länger als 20 Minuten über eine Sache redet, dann lohnt es sich zu überlegen, ob man wirklich über die Sache redet.) Das typische Gefühl ist hier zunächst eine aufkommende Verärgerung, die dann zunehmend in Gereiztheit, Überdruß und schließlich Ausgelaugt-Sein übergeht.

Das sind dann wirkliche Reibungsverluste. Denn bei den beschriebenen Hängepartien handelt es sich um den Preis gescheiterter Konfliktbewältigung - egal woran dies lag und wer dafür verantwortlich ist. Sowohl die persönlichen als auch die betrieblichen Kosten hierfür sind hoch: Ein paar solche Gespräche und Sitzungen genügen, daß man sich nach einem Arbeitstag wie gerädert fühlt - und dann zuhause auch noch Streit bekommt. Zu bestimmten Sitzungen geht man schon mit Widerwillen hin, weil man schon weiß, welches Klima dort herrscht - und gibt die Zeit ohnehin verloren. Multipliziert man dies mit der Zahl der Führungskräfte in einem Unternehmen, bekommt man eine Idee davon, welche Energievernichtung auf diese Weise stattfindet.

## 2.5 Wie Sie Konfliktkosten abschätzen

Bei der Quantifizierung von Reibungsverlusten ist an vier Arten von Kosten zu denken:

- Zeitkosten (verlorene Stunden multipliziert mit dem realen Stundensatz)
- Cash-Kosten (unnötige Ausgaben, Fehlinvestitionen)
- Indirekte Schäden (wie z. B. verrottendes Material, Imageschäden)
- Opportunitätskosten (versäumte Chancen).

Die letzte Kategorie ist am schwierigsten zu bestimmen, weil sie immer auch einen Schuß Spekulation („Was wäre wenn ...“) enthält. Doch enthält

sie häufig eine Sprengkraft, die noch weit über Zeit- und Cash-Kosten hinausgeht und bei deren genauer Betrachtung es einem schwarz vor den Augen werden kann.

Das sieht man zum Beispiel, wenn man die Kosten schlechter Führung zu quantifizieren versucht. Angenommen, Sie haben einen unerfahrenen, aber vielversprechenden Hochschulabsolventen, Fachrichtung Marketing, eingestellt. Wenn er gut geführt wird, kann er in einem halben Jahr erste Verantwortung übernehmen und in ein bis zwei Jahren soweit sein, daß er eigenverantwortlich als Produktmanager einen Produktbereich zum Erfolg führt. Wenn er hingegen schlecht geführt wird, besteht die reale Gefahr, daß er „versauert“ und nach ein oder zwei „Pflichtjahren“ enttäuscht und demotiviert das Haus verläßt. Schon der Unterschied in den direkten Kosten (einschließlich der ggf. erforderlichen Suche eines neuen Mitarbeiters) sind gravierend, aber der wirkliche Hammer liegt im Bereich der versäumten Chancen (also der Opportunitätskosten). Denn hier geht es um nicht mehr und nicht weniger als darum, ob ein ganzer Produktbereich Ihres Unternehmens vor sich hin dümpelt oder ob er das in ihm steckende Potential realisiert. Und das war jetzt nur die Betrachtung für einen einzigen Mitarbeiter!

## 3 Was das Thema heikel macht - und wie Sie damit umgehen

Reibungsverluste kommen oft deshalb zustande, weil Menschen sich zwiespältig und unklar verhalten. Wie in dem oben beschriebenen Konflikt zwischen Niederlassung und Zentrale: Es beginnt damit, daß ein Vorstandsmitglied nicht sagt, was es wirklich denkt, sondern nur eine vage Aussage macht. Auch der Chef der Niederlassung und der Zentralbereich lassen sich zunächst gegenseitig im Unklaren über ihre wahren Absichten und Überzeugungen. Erst in letzter Minute, als schon viel Geld und Energie vergeudet wurde, bekennt die Zentrale Farbe.

Dieses unklare Verhalten geht in aller Regel nicht auf böse Absicht zurück, sondern in erster Linie auf mangelnden Mut - oder auf deutsch gesagt auf Angst. Angst wovor? Solange man mit den Beteiligten nicht sprechen kann, bleibt das immer ein Stück spekulativ. Im Falle des Vorstands könnte es die

Angst gewesen sein, die Stimmung auf der Tagung zu belasten oder den Leiter einer wichtigen Auslandsniederlassung zu brüskieren. Im Falle des Niederlassungsleiters könnte die Angst eine Rolle gespielt haben, sich eine negative Auskunft einzuhandeln. Und das Zentrale Investment Controlling hatte möglicherweise Angst, gegenüber den Ländern (wieder einmal?) als Neinsager dazustehen, noch dazu, wo der Vorstand der Niederlassung doch Hoffnung gemacht zu haben schien.

Halten wir an dieser Stelle drei Erkenntnisse fest:

1. Zwiespältiges und unklares Verhalten führt oft dazu, daß in anderen Menschen falsche, d.h. unrealistische Erwartungen geweckt werden. Inkompatible Erwartungen wiederum sind die wichtigste Quelle für zwischenmenschliche Konflikte.
2. Der häufigste Grund für zwiespältiges und unklares Verhalten sind Ängste. Ein weiterer, wenn auch seltener Grund ist Taktik, d. h. versuchte Manipulation.
3. Das „Spiel auf Zeit“ geht in aller Regel nicht auf. Probleme werden durch Verschieben normalerweise nicht kleiner, sondern größer. Die typische Reaktion der Partner, wenn die Wahrheit dann doch ans Licht kommt, ist: „Warum haben Sie mir das denn nicht gleich gesagt?!“

Die Tatsache, daß hinter Reibungsverlusten fast immer Ängste stehen - und zwar meist auf beiden bzw. allen Seiten - macht eine zentrale Schwierigkeit des Themas aus. Denn diese Ängste werden auch immer dann wirksam, wenn man die vorhandenen Reibungsverluste auf den Tisch bringt. Deshalb erfordert der Abbau von Reibungsverlusten eine Mischung aus Behutsamkeit und Beharrlichkeit - Beharrlichkeit, damit überhaupt Bewegung in dieses Thema kommt, das viele am liebsten unter dem Teppich halten würden, und Behutsamkeit, weil jedes zu forsche Vorgehen die Ängste und damit den Widerstand nach oben treiben würden.

### 3.1 Die „alltäglichen kleinen Schweinereien“ scheuen das Tageslicht

Dies wird noch deutlicher, wenn wir uns vergegenwärtigen, daß ein guter Teil der alltäglichen Reibungen mit Dingen zu tun hat, die die Beteiligten

nicht unbedingt in aller Öffentlichkeit ausgebreitet sehen möchten. Dazu zählen die kleinen Rangeleien, die in jedem Unternehmen laufen und die mit Selbstdarstellung, Selbstachtung, Interessendurchsetzung, mit Ge-kränktheiten, subtilen Racheakten und all jenen anderen allzu menschlichen „Spielen“ zu tun haben, über die man schmunzeln könnte, wenn sie nicht in Summe eine unglaubliche Menge Geld kosten würden.

Typische Merkmale verdeckter Konflikte in Unternehmen sind zum Beispiel:

- „Vergessene“ Rückrufe
- Nicht gehaltene Zusagen
- Schweigen, Rückzug
- Ratlosigkeit, Hilflosigkeit
- Vergeßlichkeit
- Suche nach Problemen, „Ja, aber“
- „Erbsenzählerei“
- Schuldgefühle machen
- Kühle, betonte Sachlichkeit
- Unvollständige Information
- Mißverständnisse
- Oberflächlichkeit, Fehler
- Ungeduld, Drängeln
- Passivität
- Pseudo-Rationalität
- Unterwerfung, Sich-Klein-Machen

Daß die meisten dieser Verhaltensweisen doppeldeutig sind - sie könnten ja auch ganz normale „Alltagsspannen“ sein - ist kein Zufall, sondern Prinzip. Das ist gerade der Trick: So kann man anderen kleine Bestrafungen verabreichen, ohne selbst offen Position beziehen zu müssen. Im Zweifel kann man immer wortreich erklären, daß das ein reines Versehen war, und jeden „Versuch einer Psychologisierung“ mit Empörung von sich weisen.

Es leuchtet ein, daß die betreffenden Mitarbeiter lieber nicht möchten, daß ihr eigener Anteil an innerbetrieblichen Reibungsverlusten transparent wird. Und da wohl jeder an dem einen oder anderen Punkt ein schlechtes Gewissen hat, empfindet auch fast jeder ein gewisses Unbehagen, daß diese „Spielchen“ ans Tageslicht kommen könnten.

### 3.2 Schuldige und Entschuldigungen

Diese Angst wird dadurch verschärft, daß wir in einer Kultur leben, in der das Thema Schuld immer noch eine große Rolle spielt. Aus Elternhaus und

Schule bringen viele Menschen die Erfahrung mit, wie unangenehm es ist, sich schuldig und damit minderwertig zu fühlen, und daß es noch schlimmer ist, vor anderen als der Schuldige oder der Böse dazustehen. Um dies nicht erleiden zu müssen, haben wir alle unsere Strategien und Taktiken entwickelt, im Notfall unseren Kopf aus der Schlinge zu ziehen.

Unternehmen bzw. ihre Leitungen können diese „Vorbelastungen“ ihrer Mitarbeiter nicht ungeschehen machen, aber sie können das Problem sowohl mildern als auch verschärfen. Wo es üblich ist, daß bei Problemen Schuldige gesucht, gefunden und bestraft werden, ziehen die Mitarbeiter schnell den Schluß, daß sie nicht in erster Linie Dinge nach vorn bringen, sondern vor allem anderen dazu in der Lage sein müssen, sich im Falle von Problemen zu entschuldigen, d. h. sich vom Verdacht ihrer „Mitschuld“ zu entlasten, und daß sie dies neben Erklärungen und Ausreden z. B. durch dezente Hinweise auf „die wahren Übeltäter“ erreichen können.

Das geht so weit, daß in manchen Unternehmen mehr Zeit mit dem Verhandeln von Schuldfragen verbracht wird als mit dem Lösen der Probleme - sichtbar z. B. in detaillierten Verfahrensvorschriften, aufwendiger Abstimmung von Protokollen und Aktennotizen, umfangreichen persönlichen Dokumentationen, die im Notfall beweisen können, daß man von Anfang an vor einer Sache gewarnt hat (sogenannte „Rechtfertigungsdokumentationen“). Das man sich natürlich erst ab einer gewissen Unternehmensgröße leisten kann.

### 3.3 Widerstände oder weshalb Sie eine gute Bestandsaufnahme brauchen

Doch selbst dort, wo es nicht so kraß ist, will an Reibungsverlusten natürlich niemand schuld sein. Deshalb ist vorhersehbar, daß vielen Mitarbeitern mulmig wird, wenn sie erkennen, worauf das alles hinausläuft. Der Widerstand kann drei Formen annehmen:

- **Leugnen bzw. Verharmlosen** des Problems: „Natürlich gibt es bei uns, wie in jeder Firma, auch einige Reibungsverluste. Aber das ist doch völlig normal, daraus muß man doch keine Staatsaffäre machen!“
- **Ausweichen/Verschieben**: „Das ist ein sehr wichtiges Thema, das darf man unter keinen Umständen übers Knie brechen. Dem sollten wir uns

in Ruhe zuwenden, wenn wir die momentanen Produkt-Neueinführungen und den Jahresabschluß hinter uns haben!“

- **Aggression/Angstmachen**: „Sie sollten sich sehr genau überlegen, ob Sie damit nicht mehr kaputt machen, als Sie verbessern. Es gibt Fälle, wo solche Psycho-Experimente großen wirtschaftlichen und menschlichen Schaden angerichtet haben. Sind Sie eigentlich sicher, daß da nicht so eine Sekte dahinter steckt?!“

Typisch sind vor allem die ersten beiden Muster. Sie treten in der Regel nicht ganz am Anfang zutage, sondern dann, wenn die Sache ernst und deswegen heiß wird. Zu so heftigen Reaktionen wie der letztgenannten kommt es in der Regel nur dann, wenn sich Mitarbeiter in die Enge getrieben fühlen. Genau deshalb muß das Vorgehen von Behutsamkeit geprägt sein: Je mehr Angst es erzeugt, desto heftiger wird der Widerstand.

Doch auch bei behutsamer Vorgehensweise müssen Sie auf Tendenzen zum Verharmlosen und Ausweichen gefaßt sein. Als Betreiber eines solchen Projekts steht man dumm da, wenn sich plötzlich ein einflußreicher Manager zu Wort meldet und unter heftigem Kopfnicken der Kollegen erklärt, er persönlich habe den Eindruck, daß das ganze Problem ein bißchen hochgespielt und übertrieben dargestellt sei - so viele Reibungsverluste gebe es doch auch wieder nicht, und überhaupt müsse man aufhören, sich immer nur mit sich selbst zu beschäftigen - der Kunde müsse schließlich im Mittelpunkt stehen und nicht die interne Nabelschau.

Das beste Mittel gegen alle derartigen Abwiegelungsversuche ist eine sehr genaue und sorgfältige Bestandsaufnahme. Ihr Ziel muß sein, die wichtigsten „Tatorte“ und Quellen von Reibungsverlusten zu bestimmen und möglichst auch ihr Ausmaß zu quantifizieren. Je genauer Sie belegen können, daß an konkreten Stellen des Unternehmens Reibungsverluste existieren und in welchem Umfang, desto weniger greift die naheliegende Abwehrstrategie, das Problem zu verniedlichen oder auf andere zu zeigen.

### 4 Eine sorgfältige Bestandsaufnahme als Grundlage

Die Bestandsaufnahme besteht aus zwei Teilen, von denen der erste „Pflicht“ ist und der zweite „Kür“.

## 4.1 Mündliche Interviews

Unbedingt erforderlich („Pflicht“) ist eine **Interviewrunde** zur Identifizierung, Beschreibung und Quantifizierung der bestehenden Reibungsverluste. Dies kann nicht durch eine schriftliche Befragung erreicht werden, so gut und wissenschaftlich der Fragebogen auch angelegt sein mag. Denn zum ersten kann ein Fragebogen niemals so aufmerksam wie ein Interviewer den Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens nachgehen, zum anderen erhält ein Gesprächspartner aus Fleisch und Blut mehr Vertrauen und damit mehr Offenheit als ein Fragebogen, von dem man nicht weiß, was aus den Angaben gemacht wird.

Die Interviews können von externen Beratern geführt werden, aber genau so gut von Internen. Wichtiger als der formale Status ist eine gewisse innere Unabhängigkeit in Verbindung mit dem Willen, den Dingen auf den Grund zu gehen - und nicht bei oberflächlichem Geschwätz (wie z. B. der „persönlichen Chemie“, die die Kommunikation angeblich schwierig macht) stehen zu bleiben. Einige Erfahrung mit Ablaufoptimierung und Qualitätsmanagement kann dabei hilfreich sein, denn es geht nicht darum, die Schuldigen an den Problemen zu überführen, sondern die Mechanismen und Strukturen hinter den individuellen Reibungsverlusten zu erkennen.

Die Anzahl der Befragten sollte, je nach Unternehmensgröße, bei 10 bis 40 Personen liegen. Ich habe sehr gute Erfahrungen damit gemacht, nicht eine im streng statistischen Sinne repräsentative Stichprobe zu verwenden (dabei werden in der Regel zu viele „Nieten“ gezogen, also Gespräche, die nicht viel an Erkenntnis bringen), sondern eine ausgewogene Mischung aus internen Meinungsführern über alle Hierarchieebenen und Funktionen hinweg anzustreben. Ideal sind Personen, die eine kritisch-positive Einstellung mit dezidiertem Mut zur eigenen Meinung verbinden. Wir haben oftmals den Betriebsrat in die Auswahl der Gesprächspartner einbezogen, was nicht nur die Bandbreite und Aussagekraft der Befragung verbessert, sondern auch die interne Akzeptanz der Ergebnisse deutlich erhöht hat.

## 4.2 Schriftliche Mitarbeiterbefragung

An diese Interviewreihe kann sich nach sorgfältiger Auswertung eine schriftliche **Mitarbeiterbefragung** anschließen („Kür“). Eine solche Befragung

bringt zwar keine fundamental neuen Erkenntnisse gegenüber den mündlichen Interviews, leistet aber zwei andere wertvolle Dinge. Zum einen erlaubt sie eine **Gewichtung der Problemfelder**, indem sie sichtbar macht, welche Aussagen aus den Interviews eher Einzelmeinungen waren und welche das „allgemeine Bewußtsein“ beschreiben.

Zum anderen - und das ist im Grunde noch wichtiger - sind Mitarbeiterbefragungen ein geniales **Marketing-Instrument**. Denn jeder, der einen Fragebogen ausgefüllt hat, will natürlich auch wissen, was herausgekommen ist und in welchem Umfang seine Aussagen auch von den Kollegen geteilt werden. Also lenkt eine solche Befragung die Aufmerksamkeit der gesamten Belegschaft auf das Thema - und macht es möglich, sie über die breite Kommunikation der Auswertung und über eine geschickt gestaffelte Abfolge von weiteren Maßnahmen (wie z. B. Workshops, Schulungen etc.) über geraume Zeit bei diesem Thema zu halten.

Um den Boden für die Interviews und ggf. die Mitarbeiterbefragung zu bereiten, kann es sinnvoll sein, das Thema Reibungsverluste schon im Vorfeld zu einem Schwerpunkt der internen Kommunikation zu machen - sozusagen als internes **Pre-Marketing**. So kann es beispielsweise zum wiederkehrenden Bestandteil von Ansprachen des Vorstands werden, durch Artikel in der Werkszeitung oder Arbeitsschwerpunkte bei Führungskräfte-Tagungen etc. verbreitet werden. Das rückt das Thema ins Bewußtsein, ohne Ergebnisse der späteren Befragung zu verfälschen. (Der einzige wirkliche Einfluß ist, daß das Thema Reibungsverluste insgesamt nach einer solchen Kampagne wohl höher gewichtet wird.)

Wichtig ist, den Fragebogen für die Mitarbeiterbefragung sehr überlegt zusammenzustellen. Bei der Erstellung von Fragebögen wird häufig der Fehler gemacht, nach dem Prinzip „Was könnten wir denn noch fragen?“ vorzugehen. Was dabei herauskommt, wenn jeder der Beteiligten seine Duftmarke in Form „seiner“ Fragen hinterlassen darf, ist ein Fragebogen, der einerseits viel zu umfangreich ist, andererseits trotzdem kaum zu brauchbaren Ergebnissen führt. Anschließend sitzt man dann oft inmitten einer erschlagenden Datenmenge und hat zwei paradoxe Probleme. Erstens: Nun haben wir die Daten - und was machen wir nun damit? Welche Erkenntnisse lassen sich daraus wirklich ableiten? Und zweitens: Warum haben wir bloß dieses oder jenes nicht gefragt?

Deshalb ist die umgekehrte Vorgehensweise zu empfehlen, - auch wenn sie am Anfang anstrengender ist. Nämlich, den gesamten Fragebogen von

der Auswertung her zu denken und aufzubauen. Ausgangspunkt ist die Auswertung der Interviews: Welches Gesamtbild und welche Hypothesen ergeben sich daraus, die durch die breite Befragung überprüft werden sollen? Zu welchen Themen wollen/sollen/müssen wir Aussagen machen? Welche Logik könnte unsere Argumentation haben? Und dann erst: Welche Fragen müssen wir dafür stellen?

Daneben ist ein technischer Punkt zu beachten: Wenn die Zahl der Befragten in den dreistelligen Bereich geht, sollte man so viel wie möglich mit geschlossenen Fragen arbeiten, also mit Fragen, bei denen feste Antwortalternativen vorgegeben sind. Denn offene Fragen (bei denen die Befragten ihre Antwort eintragen müssen) verlangen nicht nur den Befragten sehr viel mehr Motivation ab, sondern sind auch extrem mühsam auszuwerten, sowohl von der Menge als auch vom Inhalt her.

## 5 Von der Diagnose zur Therapie: Eine Veränderungsstrategie entwickeln

Wenn die Befragungsergebnisse vorliegen, wissen Sie, wo die Reibungsverluste in Ihrem Unternehmen liegen - aber wie reduzieren Sie diese nun?

Welche konkreten Maßnahmen sinnvoll sind, hängt naturgemäß stark davon ab, welchen Befund die Diagnose erbracht hat. Denn die „Therapie“ sollte ja zur Diagnose passen - also kann es keinen „Standard-Therapieplan“ geben. Was es aber sehr wohl gibt, sind einige bewährte Therapiegrundsätze, die Ihnen beim Entwickeln Ihrer Veränderungsstrategie als Leitlinie dienen können. Die beiden wichtigsten werden im folgenden behandelt.

### 5.1 Planen und führen Sie einen Veränderungsprozeß!

Um Reibungsverluste nachhaltig abzubauen, ist Ihre wichtigste Aufgabe nicht, die richtige Lösung zu finden, sondern einen Veränderungsprozeß in Ihrem Unternehmen in Gang zu bringen und zu halten. Denn Reibungsverluste sind ja ein Problem, das sich zwischen Menschen abspielt - also ist

ganz entscheidend, daß Sie einen Weg finden, die Denkweisen und das Verhalten dieser Menschen zu verändern.

Informationen und Appelle sind hierfür ungeeignet - auch wenn es immer wieder versucht wird. Sehr viel wirksamer ist es, die Mitarbeiter intensiv in die Diskussion der Probleme und vor allem in die Erarbeitung der Lösung einzubeziehen (siehe Abschnitt 6).

Diesen Veränderungsprozeß müssen Sie jedoch steuern. Das beginnt damit, die richtigen Aktionsfelder und die Veränderungsziele zu definieren. Und es geht damit weiter, daß Sie sich von dem bzw. den Projektteams regelmäßig über den Fortgang berichten lassen. Diese regelmäßigen Sitzungen sind für die Teams ein wichtiges Signal, daß Sie das Thema ernst nehmen, und bieten Ihnen die Gelegenheit, die Überlegungen des Teams frühzeitig kennenzulernen und Ihre Meinung einzubringen.

Deshalb definieren Sie die Aktionsfelder, formulieren Sie die Veränderungsziele und lassen sich über den Fortgang berichten, aber delegieren Sie die Analyse und Lösungsfindung an Ihre Mitarbeiter bzw. an eigens eingerichtete Projektteams!

Wichtig ist, daß Sie in solchen Veränderungsprozessen immer auf zwei Ebenen denken: einerseits auf der Sachebene, andererseits auf der Prozeßebene.

#### 1. Sachebene

Was sind die erfolgversprechendsten Ansatzpunkte zum Abbau der Reibungsverluste? D. h., welche Konfliktfelder haben zum einen genügend Potential, so daß sich der Aufwand einer systematischen Bearbeitung lohnt, und sind zum anderen durch ein methodisches Vorgehen einflußbar? Was sind die Gründe für die beobachteten Reibungsverluste, sind die Erklärungen plausibel, die Ihnen gegeben werden? Welche Lösungsansätze sind realistisch und umsetzbar?

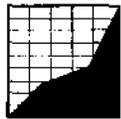
#### 2. Prozeßebene

Wie muß der Veränderungsprozeß gestaltet werden, damit die „Veränderung in den Köpfen“ tatsächlich erreicht wird? Wie können die betroffenen Mitarbeiter und Abteilungen so in die Analyse und Lösungsfindung einbezogen werden, daß sie sich die Lösung zu eigen machen und nicht das Gefühl haben, daß ihnen etwas aufgepfropft wird? Wie läßt sich das Thema in Bewegung halten? Wie sollen Ergebnisse kommuniziert werden?

Gerade dann, wenn Sie die Lösungsfindung delegieren, ist wichtig, daß Sie den Veränderungsprozeß insgesamt überblicken und steuern. Denn ein führungsloser Prozeß würde unweigerlich scheitern. Die Projektteams sind auf Ihre Führung angewiesen: Sie brauchen Sie nicht nur als Sparringpartner und Impulsgeber, sondern vor allem auch als „moralische Rückendeckung“, wenn es darum geht, heiße Eisen anzufassen.

## 5.2 Sorgfalt bei der Analyse der Probleme

Nur wer ein Problem verstanden hat, kann es lösen. Aus einer falschen Erklärung kommt mit ziemlicher Sicherheit ein ungeeigneter Lösungsvorschlag heraus. Lösungen über Versuch und Irrtum sind hier nicht möglich; sie funktionieren nur bei wenig komplexen Systemen und stoßen schon bei PCs und Videorecordern an ihre Grenzen. Bei sozialen Systemen kommt erschwerend hinzu, daß es keine Reboot-Taste gibt - man kann nicht noch einmal von vorne anfangen, wenn man sich verheddert hat. Der erste Versuch muß sitzen!



### Erfolgs-Tip:

Achten Sie bei Ihren Gesprächen mit dem Projektteam besonders darauf, daß die Erklärungsmodelle dafür, weshalb sich Menschen so verhalten wie sie sich verhalten, stimmig sind. Dafür gibt es eine einfache Faustregel: Eine Erklärung ist immer dann fragwürdig, wenn sie das Verhalten einzelner Beteiligter etwa auf Dummheit, Bösartigkeit oder ähnliches zurückführt. Aus solchen Erklärungen folgen fast immer autoritäre Eingriffe, die die Situation im Ergebnis in der Regel verschlimmern. Viel besser fährt man, wenn man von der Hypothese ausgeht, daß das Handeln von Menschen immer absolut logisch ist - vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Wahrnehmungen, Ziele und Wertvorstellungen. Das heißt nichts anderes als daß das Handeln von Menschen aus ihrer Sicht sinnvoll ist - und unsere Erklärungen taugen nur dann etwas, wenn sie diesen Sinn herausarbeiten.

Denken Sie zum Beispiel noch einmal an die „Angstläger“ (Abschnitt 2). Die Meister und Ingenieure haben sie nicht aus Dummheit oder Bösartigkeit angelegt, sondern weil sie das Beste für ihren Betrieb wollten. Da sie keine Chance sahen, das Zentrallager zu höherer Lieferfähigkeit zu veranlassen, taten sie das einzige, was sie aus ihrer Sicht tun konnten, um die Betriebsicherheit „ihrer“ Fabriken zu gewährleisten: Sie legten eigene Läger an. Wer dies vorschnell als Fehlverhalten einstuft, wird mit großer Wahrscheinlichkeit den „Konsequenzfehler“ machen und die Auflösung dieser inoffiziellen Läger anordnen. Mit der Folge, daß die nächste größere Havarie nur eine Frage der Zeit ist.

### Einige Leitgedanken für Ihre Veränderungsstrategie

- Schwerpunkte setzen - nicht zu viele Baustellen gleichzeitig aufmachen!
- Bevorzugt mit solchen Themen beginnen, bei denen rasche und sichtbare Erfolge möglich sind! Nichts ist überzeugender und motivierender als Erfolg.
- Am Anfang nicht überheben! Manche Konfliktfelder sind so komplex und schwierig, daß man nicht mit ihnen beginnen sollte.
- Realistische Ziele setzen - ein reibungsfreies System gibt es ebenso wenig wie das Perpetuum mobile!
- Breite Beteiligung organisieren (siehe Abschnitt 6), denn Sie brauchen nicht nur eine Sachlösung, sondern vor allem eine Veränderung in den Köpfen!
- Das Thema durch eine geschickte Dramaturgie in Bewegung halten und immer wieder neu ins Bewußtsein rufen! (siehe Abschnitt 6)
- Zwischenmenschliche und strukturelle Probleme trennen! Strukturelle Probleme wie eine unklare Aufgaben- und Kompetenzverteilung ziehen fast immer persönliche Konflikte nach sich. Fast immer werden solche Konflikte „personalisiert“, d. h., die beteiligten Personen bekriegen sich auch persönlich. Trotzdem ist hier eine persönliche Entkrampfung nicht die Lösung - hier müssen klare Verhältnisse geschaffen werden, und zwar im Zweifel durch die vorgesetzte Ebene.

- Jede Jagd auf Sündenböcke unterbinden! Selbst wenn ein einzelner sich noch so unmöglich benimmt, ist nicht er das Problem, sondern die vielen anderen, die es zulassen.
- Projekte mit möglichst konkreten, handfesten Zielen definieren!
- Umfahren Sie weiträumig die Sackgasse der moralischen Appelle! Deren Wirkungslosigkeit wurde in unzähligen Großversuchen überzeugend nachgewiesen.
- Vorsicht mit dem Aufstellen von „Führungsgrundsätzen“, „Spielregeln“ oder ähnlichem! Je anspruchsvoller sie sind, desto schwieriger ist es, sie zum Leben zu erwecken! Wenn sie aber nicht umgesetzt werden, produzieren sie Enttäuschung und Zynismus.
- Klare Erfolgskriterien festlegen und kommunizieren: An welchen nachprüfbareren Kriterien machen Sie fest, daß der Abbau von Reibungsverlusten erfolgreich war?
- Leben Sie vor, was Sie von anderen fordern! Aber beschränken Sie sich nicht auf tapferes „Vorleben“, sondern fordern Sie von allen Mitarbeitern und insbesondere von den Führungskräften konsequentes „Nachleben“ ein!

## 6 Wie Sie das Bewußtsein im Unternehmen verändern

Viele Informationen und Erkenntnisse enden letztlich in Aktenordnern. Erkenntnisse sind aber nur dann von praktischem Wert, wenn sie zu Konsequenzen führen. Dafür ist eine „Veränderung in den Köpfen“ notwendig, also im Bewußtsein eines ausreichend großen Teils der Führungskräfte und der Belegschaft. Aus der Tatsache, daß die Unternehmensleitung ein Problem erkannt hat, folgt für die Mitarbeiter kein Handlungsbedarf!

### 6.1 Mitarbeiter aktiv an der Veränderung beteiligen

Die wirksamste Art, Bewußtsein zu verändern, ist möglichst viele Mitarbeiter aktiv in den Denk- und Gestaltungsprozeß einzubeziehen. Das heißt,

daß Sie möglichst schon die Interviews und ggf. die Mitarbeiterbefragung in die Hände eines internen Projektteams legen sollten, eventuell unter Anleitung eines externen Experten, spätestens aber die Auswertung und die Ableitung von Schlußfolgerungen. Das heißt nicht, daß Sie sich als Geschäftsführer oder Unternehmer völlig heraushalten sollten - im Gegenteil, Ihr Interesse und ein regelmäßiger Dialog werden für das Team eine wichtige Ermutigung auf seinem Weg sein.

Wichtig ist, daß das Projektteam versteht, daß seine Aufgabe nicht darin besteht, Schuldige zu suchen, sondern Orte und Ursachen von Reibungsverlusten herauszuarbeiten, Strukturen zu analysieren und Lösungsvorschläge zu entwickeln.

Noch einen Schritt weiter sollten Sie gehen, wenn die Ergebnisse und ersten Analysen vorliegen: Dann sollten Sie dafür sorgen, daß eine breite Diskussion über die Bewertung der Ergebnisse und mögliche Lösungen in Gang kommt. Auch hier geht es nicht in erster Linie um Sachlösungen - die könnten Sie ohne Zweifel kostengünstiger haben. Viel wichtiger ist, daß eine breite Auseinandersetzung mit der Materie stattfindet, die die Sicht- und Denkweisen verändert, und zwar nicht nur individuell, sondern team- und abteilungsübergreifend, indem es neue Kriterien und Standards im Unternehmen entstehen läßt.

### 6.2 Das Thema in Bewegung halten oder die Dramaturgie der Kommunikation

Wie schaffen Sie es, diese Diskussion über längere Zeit in Bewegung zu halten? Das ist in erster Linie eine Frage der geschickten und einfühlsamen Dramaturgie:

Wenn Sie die Befragungsergebnisse über Veranstaltungen und einen ansprechend aufgemachten **Bericht** kommunizieren, löst dies von alleine eine breite Diskussion aus. Wichtig ist, daß Sie diesen ersten Impuls aufgreifen und fortführen, so lange das Eisen noch heiß ist.

Beim nächsten Schritt ist es sinnvoll, zwischen internen „Eliten“ und den Mannschaften zu unterscheiden. Bei den Eliten sollten Sie jede sich bietende

Gelegenheit nutzen, um das Thema zu bewegen - nicht nur in Form von Ansprachen und Appellen, sondern vor allem durch **Workshops**, Gruppenarbeiten bis hin zu Aufgaben in Assessment Centern. Darüber hinaus ist es wichtig, Formen zu finden, auch die „einfachen Mitarbeiter“ in die Diskussion einzubeziehen: Das ist erstens ein Signal, daß Sie auch deren Meinungen wichtig nehmen, zweitens liefert es in aller Regel auch zusätzliche Perspektiven.

Nach einigen Wochen der Diskussion wird es Zeit für einen nächsten Schritt. Die Analysen und Lösungsvorschläge müssen gesichtet, geordnet und in konkrete **Folgeschritte** übersetzt werden. Das kann Aufgabe des Projektteams sein, das auch den Diskussionsprozeß organisiert hat. Im Sinne einer guten Dramaturgie sollten Sie diesen Auftrag offiziell formulieren, öffentlich bekannt geben und mit einem Berichtstermin versehen - dieser Termin wird dann automatisch zum nächsten Event im Kommunikationsprozeß.

Nächster Schritt ist dann üblicherweise, verschiedene **Projekte** zum Abbau der Reibungsverluste an konkreten Brennpunkten zu definieren. Achten Sie dabei darauf, daß die Aufgabenstellungen nicht zu abstrakt formuliert werden, sonst kommen bei den Teilprojekten nur moralische Appelle heraus, deren Folgenlosigkeit garantiert ist. Die Teilprojekte müssen so angelegt sein, daß konkrete Maßnahmen erarbeitet werden - zum Beispiel zur Verbesserung von Abläufen, Spielregeln, Feedback-Schleifen, Führung und Zusammenarbeit.

Die nächste Chance zu einer breiten Kommunikation ergibt sich, wenn die Projektteams ihre **Ergebnisse** präsentieren. So könnte wenige Tage, nachdem die Teams gegenüber der Geschäftsführung oder dem Lenkungsausschuß präsentiert haben, eine erneute **Präsentation** auf einer Mitarbeiterversammlung stattfinden. Eine mutige, aber sehr gute Struktur dafür kann zum Beispiel sein, daß jedes Team seine Vorschläge selbst vorträgt und daß die Geschäftsführung „online“ dazu Stellung nimmt und ihre Entscheidungen zu den Vorschlägen mitteilt.

Im weiteren Verlauf können Sie das Thema „auf kleiner Flamme“ in Bewegung halten, indem Sie z. B. gelegentliche **Fortschrittsberichte** über die Umsetzung der Vorschläge geben und Diagramme über gemessene Veränderungen zeigen - etwa bei Betriebsversammlungen, in der Hauszeitung, durch Aushänge oder in anderer geeigneter Weise.

Auf diese Weise erreichen Sie, daß in Ihrem ganzen Unternehmen ein Bewußtsein für Reibungsverluste entsteht - und das ist für den erfolgreichen

Abbau von Reibungsverlusten ähnlich wichtig wie ein breites Qualitätsbewußtsein für die Steigerung der Qualität.

## 7 Abbau von Reibungsverlusten in der Praxis: Zwei Fallbeispiele

Je nach Problemlage wird die Vorgehensweise zum Abbau von Reibungsverlusten extrem unterschiedlich aussehen. Es gibt Fälle, in denen sich Reibungsverluste durch eine einzige klare Aussage oder Entscheidung abstellen lassen. So zum Beispiel im Falle des oben beschriebenen Konflikts zwischen Niederlassung und Zentrale. In anderen Fällen ist es notwendig (und oftmals auch völlig ausreichend), Abläufe so zu verändern, daß Verantwortlichkeiten geklärt und das Zusammenspiel fair organisiert werden.

**Faustregel: Strukturelle Veränderungen schnell umsetzen, kulturelle Veränderungen Schritt für Schritt.**

Am schwierigsten wird es, wenn es notwendig ist, Einstellungen und Verhaltensweisen zu verändern. Hierfür zwei konkrete Beispiele:

### 7.1 Der Abbau der Angsläger

Wie Sie sich erinnern, hatten die Interviews mit den Ingenieuren und Meistern erbracht, daß die inoffiziellen Hausläger deren Notwehr gegen die berechtigte Sorge war, im Falle einer Notsituation mit leeren Händen dazustehen. Da diese Hilfskonstruktion das Unternehmen viel Geld kostet, wäre es sicher möglich gewesen, die Auflösung der inoffiziellen Läger einfach anzuordnen - allerdings um den Preis von Demotivation bis zur Verbitterung und Trotzreaktionen („Dann sollen sie doch mal sehen, was sie davon haben!“).

Wir wählten statt dessen einen Weg der schrittweisen Vertrauensbildung. Es begann mit erneuten Interviews mit den Meistern: „Unter welchen Voraussetzungen könnten Sie sich vorstellen, Ihre Hausläger zu reduzieren (nicht: abzuschaffen)?“ Die Antworten waren glasklar: Unter der Voraus-

Setzung, daß 1. das Zentrallager Tag und Nacht verfügbar ist, 2. die wichtigsten Ersatzteile (d. h. nicht die am häufigsten verlangten, sondern die für Notfälle kritischsten) verlässlich zu Verfügung stehen, 3. Ersatzteilbestellungen schnell ausgeführt und 4. rasch über die Liefertermine informiert wird.

Das waren mehr Anforderungen als das Zentrallager auf Anhieb garantieren konnte. Da aber extrem wichtig war, daß die Vertrauensbildung nicht durch Flops und Enttäuschungen belastet wurde, entschied sich das Zentrallager in Absprache mit den Meistern für eine vorsichtigeren Strategie: Es stellte eine Verfügbarkeit rund um die Uhr sicher, allerdings zunächst nur für Standardteile. Die extrem kritischen Teile sollten zunächst in den Hauslagern bleiben. Außerdem wurde ein Meßsystem für Lieferfähigkeit, -Schnelligkeit und Termintreue eingeführt.

Erst nachdem eine erneute Interviewrunde erbracht hatte, daß das Vertrauen in das Zentrallager deutlich gewachsen war, wurde schrittweise auch die Zentralisierung der kritischen Ersatzteile begonnen.

Sauber definierte Meßgrößen machten es möglich, sowohl die Leistungsgüte des Zentrallagers als auch die erzielten Kosteneinsparungen fortlaufend zu beobachten. Das behutsame Vorgehen rechnete sich: Die ursprünglich errechneten Einsparungspotentiale wurden binnen zwei Jahren übertroffen.

## 7.2 Führungsdefizite

Die Interviews in einem angeschlagenen Unternehmen erbrachten einen hohen Grad an Demotivation. Die ursprüngliche Idee des neuen Geschäftsführers war, ein Anreizsystem einzuführen, um die Mitarbeiter besser zu motivieren. Die Interviews erbrachten jedoch, daß das Problem sehr viel tiefer lag: Die Mitarbeiter hatten unter der früheren Führung jedes Vertrauen in das Management verloren, weil sie sich einem Wechselbad von Versprechungen, Katastrophenmeldungen, Kostensenkungsprogrammen, Entlassungen und neuen Heilsversprechungen ausgesetzt sahen.

Dazu kam, daß auch die mittleren Führungsebenen einen sehr schlechten Ruf besaßen. Beispielsweise sagte eine Mitarbeiterin im Marketing: „Am Anfang habe ich mir schon große Mühe gegeben mit den Unterlagen, die ich für meinen Chef zusammengestellt habe. Aber in den anderthalb Jahren,

die ich jetzt hier bin, habe ich keine einzige Rückmeldung von ihm erhalten, ob er die Unterlagen so brauchen kann und wie die Resonanz darauf war. Da läßt der Einsatz natürlich schon nach!" Ein anderer Mitarbeiter erklärte, daß er sich seit Jahren keine eigenen Gedanken mehr mache, sondern nur noch abarbeite, was ihm aufgetragen sei, seit sein Chef einen Vorschlag mit den Worten abgeblockt habe: „Sie sind zum Arbeiten hier und nicht zum Denken!"

Angesichts dieser Befunde war schnell klar, daß ein Anreizsystem nicht die Lösung war. Stattdessen wurden zwei Ansatzpunkte zur Verbesserung gewählt. In einem ersten Schritt sollte durch offene Kommunikation und verlässliche Aussagen die Glaubwürdigkeit der Unternehmensleitung wiederhergestellt werden, in einem zweiten sollte die operative Führung konsequent und systematisch verbessert werden.

Trotz der Warnungen einiger Führungskräfte gab der Geschäftsführer auf einer Betriebsversammlung einen ungeschönten Bericht der Lage und stellte sein Sanierungskonzept vor. Dabei wurde auch das unangenehmste Thema, nämlich der Abbau von Personal, offen und mit konkreten Zahlen angesprochen. Der Geschäftsführer machte deutlich, weshalb er an diesen Weg glaubte, aber auch, welche Risiken bestanden, und kündigte an, über die weitere Entwicklung regelmäßig und mit konkreten Zahlen zu informieren. Dies geschah über monatliche Aushänge am Schwarzen Brett, die Hauszeitung und von Zeit zu Zeit über weitere Betriebsversammlungen. Schon nach kurzem war ein vorsichtiger Zuwachs an Vertrauen spürbar, der sich im Laufe der Monate trotz Personalabbau und anderer Schwierigkeiten langsam, aber stetig fortsetzte.

Als die härteste Phase überstanden war, kündigte der Geschäftsführer an, nun auch das Führungsthema in Angriff zu nehmen. Zu diesem Zweck sollte eine Beurteilung der Vorgesetzten durch die Mitarbeiter stattfinden, die im jährlichen Turnus wiederholt werden sollte. Kriterien und Vorgehensweise wurden in der Hauszeitung veröffentlicht, um den Vorgesetzten die Chance zu geben, sich darauf einzustellen. Unabhängig vom Ergebnis der Beurteilung wurden den Vorgesetzten ein persönliches Coaching sowie verschiedene Führungstrainings angeboten; sie mußten aber mit ihren Vorgesetzten Zielvereinbarungen in bezug auf konkrete Verbesserungen machen. Diese wurden ein Jahr später bei einer erneuten Vorgesetztenbeurteilung überprüft. Insgesamt hat dieses Programm sicher nicht alle Führungsprobleme gelöst, aber spürbare Verbesserungen gebracht.

## 8 Fazit/Schlußfolgerungen

Insgesamt kann man feststellen: Es ist nicht ganz einfach, innerbetriebliche Reibungsverluste abzubauen, aber es ist möglich. Zu guter Letzt sind drei Dinge ausschlaggebend:

1. Eine sorgfältige Bestandsaufnahme, die klärt, an welchen Stellen des Unternehmens Reibungsverluste bestehen, und die eine unangreifbare Grundlage für alle weiteren Schritte schafft.
2. Eine klug gewählte Veränderungsstrategie, die die Mitarbeiter in den Abbau der Reibungsverluste einbezieht und, wo erforderlich, nicht nur Strukturen verändert, sondern auch das Bewußtsein und das Verhalten.
3. Die Entschlossenheit des Unternehmers oder der Geschäftsführung, den Abbau von Reibungsverlusten trotz mancher Vorbehalte und Widerstände voranzutreiben und zu nachprüfbaren Ergebnissen zu führen.

**Change Management – aber wie ?**

**[www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de)**

**Die umfassende Website zum Thema Change.**