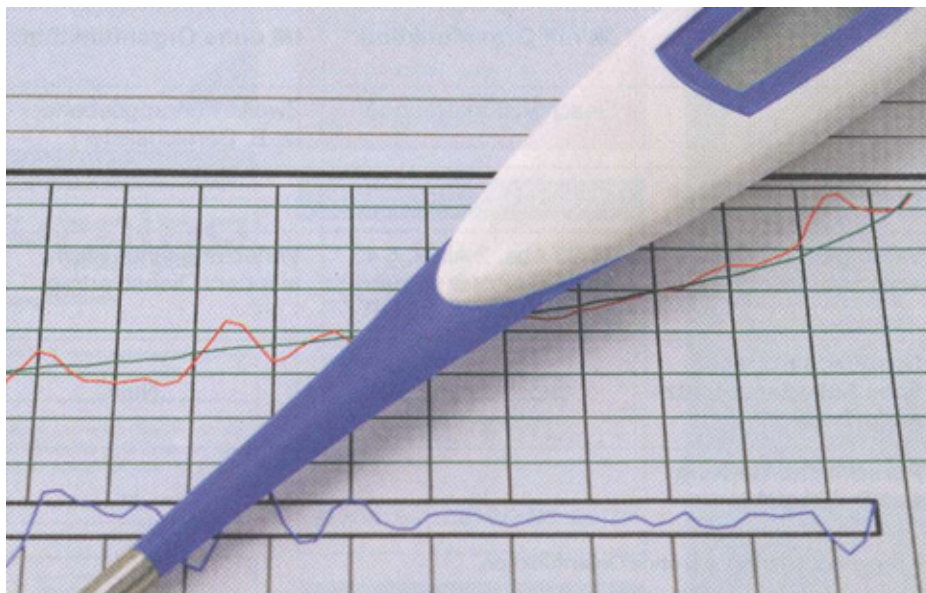


## Change-Management

## Stimmungsbarometer

Die Fieberkurve der Organisation in Change-Projekten ermitteln



Ein Tool zum Messen des Betriebsklimas: mithilfe einer Befragung wird die aktuelle Stimmung ermittelt, aber auch, was sich seit der letzten Messung verändert hat

„Das kann uns bei der Neustrukturierung unseres Werks auch passieren, wenn wir nicht aufpassen.“ Zu dieser Erkenntnis kam Anfang 2014 ein weltweit agierendes Unternehmen, das in einem seiner deutschen, fast tausend Mitarbeiter zählenden Standorte die Prozesse neu strukturieren wollte, um die Profitabilität zu steigern. Denn der Unter-

nehmensführung war bewusst: Das Projekt birgt einen erheblichen Sprengstoff, weil

- mit der Restrukturierung ein Personalabbau von zirka zehn Prozent einher geht und
- sich aufgrund der Neustrukturierung die Arbeitsbeziehungen und -inhalte der Mitarbeiter stark verändern werden.

Deshalb kam die Unternehmensführung überein: Wir brauchen in dem Projekt ein Instrument, um regelmäßig auszuloten:

- Wie ist die Stimmung an dem Standort und in dessen verschiedenen Abteilungen und Bereichen?
- Inwieweit verändert sich diese? Und:
- Wo sollten wir intervenieren, damit das Ziel des Projekts erreicht wird?

Also beauftragte die Unternehmensleitung die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, die das Change-Projekt begleitete, ein solches Instrument zu entwickeln.

Dieses Tool soll ähnlich wie ein Fieberthermometer funktionieren. Das heißt, ohne einen großen Aufwand an Zeit und Energie sollte mittels Befragungen ermittelt werden, wie aktuell die Stimmung an dem Standort ist und wie sich diese seit der letzten Messung verändert hat. Wichtig war der Unternehmensleitung nämlich, dass das Messen der „Betriebstemperatur“ in recht kurzen Zeitabständen erfolgt, damit

- Veränderungen, aus denen Probleme erwachsen könnten, frühzeitig erkannt werden und
- rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden können.

Klar wurde in den Gesprächen schnell: Die Befragung darf nicht allzu viele Fragen umfassen. Sonst ist das Instrument nicht mehr handhabbar, und es wird von den Mitarbeitern, die während des Projekts ohnehin tendenziell überlastet sind, nicht akzeptiert. Zugleich sollte die Befragung jedoch folgende vier Dimensionen erfassen:

- Informationsfluss: Wie gut fühlen sich die Befragten informiert und wie beurteilen sie den Informationsfluss?
- Engagement: Inwieweit identifizieren sie sich mit den Zielen des Projekts und sind sie bereit, sich hierfür zu engagieren?
- Dialog: Inwieweit fühlen sie sich in den Prozess integriert und wie beurteilen sie die Möglichkeit, eigene Anregungen sowie Ideen einzubringen? Und:

- Handlungsunterstützung: Erhalten sie, sofern gewünscht und nötig, die nötige Unterstützung, um ihren Beitrag zum Erreichen der Ziele zu leisten?

## Meinung einholen

Nach Abwägung von Pro und Contra wurde entschieden: Zu den vier Themenfeldern soll den Mitarbeitern jeweils nur eine Frage gestellt werden, so dass sehr schnell eine Art Blitzlicht der Stimmung in den einzelnen Bereichen des Unternehmens erstellt werden kann. Basierend auf diesen Vorgaben entwickelte man ein Change-Barometer genanntes Tool, mit dem im Verlauf des Restrukturierungsprozesses alle vier Wochen die Stimmung an dem Standort erfasst werden sollte.

Im März 2014 startete das Projekt mit dem bei Change-Projekten weitgehend üblichen Prozedere. Zunächst wurden unter anderem in einer Auftaktveranstaltung den Mitarbeitern die Gründe sowie Ziele des Restrukturierungsprojektes erläutert. Anschließend wurden in Workshops detaillierte Maßnahmenpläne erstellt. Danach begann die Umsetzung, die von einem breit angelegten Qualifizierungsprogramm begleitet wurde. Sie erstreckte sich über ein halbes Jahr. In diesem Zeitraum wurden im Monatsrhythmus bei den routinemäßigen Besprechungen sowie Meetings, die auf Standorts-, Bereichs- sowie Abteilungsebene ohnehin stattfanden, die Mitarbeiter jeweils zu Beginn gebeten, folgende vier Fragen zu beantworten:

- Informationsfluss: „Fühlen Sie sich ausreichend über das Projekt und den Projektverlauf informiert?“
- Dialog: „Können Sie Ihr Wissen, Ihre Ideen usw. wie gewünscht einbringen?“
- Engagement: „Wie geht es Ihnen? Haben Sie alles, was Sie brauchen?“
- Handlungsunterstützung: „Wissen Sie, wo Sie nötige Unterstützung einfordern können und erhalten Sie diese?“

## Problemfelder sichtbar machen

Die Fragen sollten die Mitarbeiter jeweils beantworten, indem sie ihnen eine der Schulnoten von 1 bis 6 zuordneten. Deshalb dauerte das Ausfüllen der betreffenden Formblätter maximal fünf Minuten. Die Daten wurden dann nach der Besprechung in ein spezielles Excel-Programm eingegeben und die jeweiligen Mittelwerte ermittelt. Und schon war das aktuelle Stimmungsbild erstellt.

Vor allem konnte das Team auf die Stimmungsbilder aus den einzelnen Bereichen reagieren, die Leiter kontaktieren und auch nachfragen, etwa wie man sich erklärt, dass der Wert im Bereich Informationsfluss in ihrem Bereich abgesackt ist? Oder, ob man sich mal zusammensetzen und allein oder mit ausgewählten Mitarbeitern darüber sprechen sollte, wie man den Mitarbeitern wieder stärker das Gefühl vermitteln kann: „Meine Meinung und mein Engagement sind gefragt“.

Durch dieses zeitnahe Reagieren auf negative Entwicklungen, die sich in der Organisation oder in einzelnen Befragungsbereichen abzeichneten, gelang es, das Projekt im vorgesehenen Zeitrahmen durchzuführen. Dr. Georg Kraus

Bei größeren Change-Projekten formieren sich für Verantwortliche oft unverhofft Widerstände, die das Gesamtprojekt gefährden. Deshalb ist es wichtig, im Projektverlauf regelmäßig die Stimmung im Unternehmen zu ermitteln, um mögliche Brandherde früh zu erkennen. Wie dies geht, beschreibt dieser Projektbericht.

Analysiert man, warum bei Projekten die Ziele nicht erreicht wurden, dann zeigt sich meist: Viele Mitglieder der Organisation spürten schon früh „Hier läuft etwas schief. Wenn wir nicht aufpassen, fährt das Projekt gegen die Wand.“ Doch Konsequenzen wurden hieraus nicht gezogen - aus vielerlei Gründen. Zum Beispiel, weil sich niemand zuständig fühlte. Oder weil niemand sein flaes Gefühl artikuliert. Oder weil Mitarbeiter befürchteten: Wenn ich vorpresche, stehe ich am Pranger. Oder weil schlicht ein Instrument fehlte, das die Abweichungen vom rechten Weg frühzeitig signalisierte. Also bekamen die Verantwortlichen in den Bereichen sowie im Steuerungsteam des Projekts die Fehlentwicklungen nicht rechtzeitig mit. Folglich konnten sie auch nicht gegensteuern. Also wurstelten alle Beteiligten weiter so vor sich hin, als sei alles im Lot. Bis das Scheitern so offensichtlich wurde, dass es nicht mehr verschleiert werden konnte.