

Es ist an der Zeit, die Veränderung zu verändern

Stärkung der Mitarbeiterbindung als Schlüssel für Unternehmenserfolg

Seit 12 Jahren lauten die Ergebnisse der Gallup Studie, dass sich der Anteil an "stark motivierten Mitarbeitern" nicht verändert, geschweige denn über die 20%-Marke hinauswächst. Sollte das Anhalten eines solch gravierenden Missstandes über einen derartig langen Zeitraum nicht längst zu einer Überprüfung der derzeitigen Herangehensweise anregen?

von René Junkes

Unternehmen müssen für ständige Veränderungen bereit sein. Die Frage ist allerdings, aus welcher Perspektive versucht wird, Veränderung herbeizuführen. Warum wird die Veränderung nicht bei der schwachen Mitarbeiterbindung angesetzt? Wenn es um Veränderungen geht, werden Unternehmen noch immer von externen Beratungsfirmen analysiert, um beispielweise die Kosten zu reduzieren. Nach zwei bis drei Monaten erhalten die Unternehmen dann die "unerwartete" Botschaft, dass ein Einsparpotential von bis zu 29% erreicht werden kann. In dieser Logik dienen Lean-Programme nur noch der schnellen Kostenreduktion, um dem verantwortlichen Projektleiter oder Manager einen Erfolg zu quittieren. Zur selben Zeit bemerkt die Führung nicht, dass auf diese Art der Antrieb der Mitarbeiter zunehmend ausgebremst wird. Das kann so weit gehen, dass die Bereitschaft zur Mitarbeit an dem Lean-Projekt kippt, bis hin zu einer Blockade oder Sabotage.

Modernere Herangehensweisen der Unternehmensentwicklung setzen auf eine Entwicklung in kleinen Schritten mit der Verbesserungskata. Hierbei werden die Mitarbeiter durch Coaches bei der ständigen Suche nach Verbesserung unterstützt.

Die Veränderung verändern

Beide Veränderungsansätze zielen allerdings nicht auf die Mitarbeiterbindung. Dabei liegt es auf der Hand, dass jede Verbesserung und jedes Einsparpotential bei einer hohen Mitarbeiterbindung von den Mitarbeitern selbst erreicht wird. Es scheint als ungeschriebenes Gesetz zu gelten, dass sich an der Mitarbeiterbindung nichts ändern lässt. Glücklicherweise hat man spätestens seit Einstein erkannt, dass die Lösung der Probleme eines Paradigmas außerhalb des Paradigmas liegt. Wirft man einen Blick auf die beiden oben genannten Ansätze für Veränderung, erkennt man deutlich, dass beide das Paradigma bedienen. Die Versuche, mit umfassenden Analysen 29% Verbesserungen zu schöpfen und mit der Bereitstellung eines Coaches kleine Schritte der Veränderung zu erreichen, bewegen sich im vorhandenen Paradigma. Beide Ansätze gehen von der Prämisse aus, dass die Mitarbeiter nicht in der Lage oder nicht Willens sind, Verbesserungen aus eigenem Antrieb heraus umzusetzen. In beiden Ansätzen wird davon ausgegangen, dass schon längst Ergebnisse sichtbar geworden wären, wenn sie es könnten – den Mitarbeitern wird also nicht die volle Kompetenz zugesprochen. Diese Vorstellung kann daher rühren, dass bei den Akteuren

kein ausreichendes Wissen über die menschliche Natur vorhanden ist, insbesondere was Motivation, Antrieb und Entwicklung betrifft. Hinzu kommt häufig die Betrachtung der menschlichen Natur als eine Art "Black Box", die vielen Führungskräften großes Unbehagen bereitet, weil sie mit herkömmlichen Messmethoden so schwer greifbar ist. Aus diesem Unbehagen heraus entsteht bei Vorgesetzten das dringliche Bedürfnis, die "Black Box" zu kontrollieren oder notfalls zu zerstören. Dies geschieht dann in vielen Fällen auf der rationalen, kognitiven Ebene. Daher muss eine kontrollierende Instanz, ein Berater oder Coach erscheinen, um eine Veränderung kontrolliert voranzutreiben.

Grundaspekte der Veränderung

Um aus einem Paradigma heraustreten zu können, hilft es oft schon, sich einen gewissen Abstand zu verschaffen, um die eigene Perspektivenachse auf die Sicht eines Problems zu verändern. Damit lassen sich vielleicht Möglichkeiten entdecken, die sich außerhalb der ursprünglichen Prämissen befinden. Eine essenzielle Erkenntnis daraus könnte zu einer völlig neuen Herangehensweise führen, die das Unternehmen aus den scheinbar unlösbaren Verstrickungen des alten Paradigmas heraus bewegt. Wenn es um das Erkennen eines Paradigmenwechsels

in der Art der Veränderungs-Umsetzung geht, sollte man vielleicht folgende grundlegenden Aspekte zum Thema Veränderung miteinbeziehen.

1. Auf welche Art wird die Veränderung eingeführt?
2. Wo setzt die Veränderung an?
3. Wer treibt die Veränderung an?
4. Tritt schon von Beginn an eine Veränderung ein?

Im Folgenden wird ein Ansatz zur Veränderung mit einer zukunftsweisenden, neuen Herangehensweise vorgestellt, der auf die genannten vier Grund-Aspekte eingeht, insbesondere, wenn es sich um einen Paradigmenwechsel handelt.

Vorstellung einer Alternative

Der Ansatz ist eine Drei-Schritte-Routine, die in Regel-Meetings eingesetzt wird und direkt auf den Motivationsgrad der Mitarbeiter zielt. Diese drei Schritte orientieren sich an den neuesten Erkenntnissen der Motivationsforschung und entsprechen den drei psychischen Grundbedürfnissen: Verbundenheit, Kompetenz und Autonomie. Bei Beachtung dieser drei Faktoren wird nach den Motivationsforschern Deci und Ryan die intrinsische Motivation des Menschen adressiert. Das bedeutet, mit der ständigen Anwendung in jedem Meeting wachsen die Mitarbeiter zu einem Hochleistungsteam heran. Sie erlangen einen hohen Motivationsgrad, sich ständig selbst zu verbessern bzgl. Zusammenarbeit und Umsetzung der Arbeitsaufgaben. Diese Motivation wächst so stark an, dass sie sogar andere Teams ansteckt und diese

ebenfalls beginnen, sich ständig weiter zu entwickeln. Im Folgenden wird aufgeführt, wie der Ansatz die genannten vier Grund-Aspekte der Veränderung berücksichtigt.

1. Anstatt die Veränderung mit Workshops und Seminaren einzuführen, wird sie im laufenden Geschäft eingeführt, und zwar während eines Regel-Meetings. Die Veränderung zielt also auf die Art oder den Ablauf ab, wie wir innerhalb eines Meetings zusammen kommen.
2. Die Veränderung findet nicht in einem Raum außerhalb des Alltags, sondern im gewohnten Meeting-Raum statt und zeigt dabei direkt Umsetzbarkeit. Dies fördert die Motivation beim Anwenden und Trainieren.
3. Die Veränderung wird nicht von einer externen Person vorangetrieben, sondern von den Mitarbeitern selbst.
4. Schon am ersten Tag wird das Üben seine Wirkung zeigen. Das Team entdeckt bisher nicht gekannte Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder und erzeugt den Coaching-Effekt aus sich selbst heraus. Das Meeting wird zum Trainingsplatz für den Alltag und zum Entwicklungsraum für Strategie, Kultur und Operation zugleich. Die Wirkung solcher Meeting-Routinen zeigt sich im Arbeitsalltag sofort. Das Erlebte überträgt sich im täglichen Interagieren.

Vollendung eines Paradigmenwechsels

Den Vollzug eines Paradigmenwechsels erkennen wir daran, dass die Mittel, die zum Wandel notwendig waren, nicht



Übungen während Regelmeetings zeigen sofort Wirkung.

mehr benötigt werden. Das heißt am Beispiel der Mitarbeitermotivation: wenn die Zusammenarbeit solch einen Reifegrad erlangt hat, dass es keine Routine mehr braucht, um diese weiter zu entwickeln und alle verhindernden Strukturen im Unternehmen abgebaut sind. Die Routine dient so als Motor, mit dem es die Organisation schafft, sich aus dem alten Paradigma heraus zu entwickeln. Das Paradigma, in dem die Mitarbeitermotivation unter 20% liegt, gehört dann der Geschichte an. Das bedeutet, wir lassen eine Arbeitswelt entstehen, die endlich den Menschen dient und zu kontinuierlichem Wachsen motiviert. Aus 20% Mitarbeitermotivation werden nachhaltige 85%. Was bedeutet das dann für die Entwicklung des Umsetzungs-, Innovations-, Agilitäts- und Lernfähigkeitsgrades eines Unternehmens, mit einer Belegschaft, die für Veränderungen und Verbesserungen hoch motiviert ist?

Wenn man sich die Handlungsspielräume der Lean-Welt anschaut, dann ist es an der Zeit, nach Lösungsmöglichkeiten für einen Paradigmenwechsel Ausschau zu halten. Einst galt die Einführung der Lean-Produktion selbst als Paradigmenwechsel. So kann man sich auch hier die Frage stellen: Warum wird die Einhaltung der Lean-Methoden noch ständig überprüft, wo doch der Abschluss eines Paradigmenwechsels darin zu erkennen ist, dass das Mittel zum Wechsel sich überflüssig macht? ■

Der Autor

René Junkes sammelte über zwei Jahrzehnte Erfahrungen in anderen Kulturen, wo er seine Menschenkenntnis erweiterte. Als ausgebildeter psychologischer Berater, diplomierter Mediator, systemischer Coach und Kommunikationstrainer unterstützt er Menschen sowie Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe. Mit seinem Unternehmen evolwe unterstützt der Lean-Experte heute den Paradigmen-Wechsel in der Qualität des Miteinanders in Organisationen.
Kontakt: rene.junkes@evolwe.de

