

## Unternehmens- und Führungskultur – Change Management – wie partizipativ können Übernahmen sein?

Es gibt eine Reihe von (Mega-) Trends, die das Thema „Unternehmensführung“ in der Zukunft beeinflussen werden. Dazu gehören – ohne Anspruch auf Vollzähligkeit - die Globalisierung, die Zunahme an Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit sowie die Individualisierung.

Hinzu kommt ein Trend zur Demokratisierung, der spätestens seit der Wahl von Grün-Rot in Baden- Württemberg unter dem Stichwort „Bürgergesellschaft“ einen deutlichen Schub erhalten hat. Die Ereignisse um Fukushima und Stuttgart 21 waren erste Zeugnisse dieses Trends.

Wie demokratisch kann Führung im betrieblichen Umfeld sein, wie viel Partizipation ist möglich und sinnvoll? Im sogenannten Tagesgeschäft ist Mitsprache und Partizipation noch sehr eingängig. Wie aber sieht es bei Firmenzusammenschlüssen und Übernahmen aus, wie zum Beispiel der Übernahme von Putzmeister durch die chinesische Sany-Gruppe?

Demokratie, Partizipation und Bürgergesellschaft sind letztlich Ausdruck des menschlichen Bedürfnisses nach Selbstbestimmung. Der Begriff "Selbstbestimmung" bezeichnet laut BROCKHAUS "die Möglichkeit und Fähigkeit des Individuums ... frei dem eigenen Willen gemäß zu handeln" (BROCKHAUS, 1993, 87). Keller & Novak bezeichnen den Begriff Selbstbestimmung als "die (relativ) freie Verfügbarkeit des Menschen über sich selbst und sein Verhalten" (KELLER/NOVAK 1993, 313). Dass Selbstbestimmung und Freiheit ihre Grenzen in demselben Recht der Mitmenschen finden, sei hier an dieser Stelle nur der guten Ordnung halber als Selbstverständlichkeit erwähnt.

Partizipation ist demnach keine Mode oder keine Frage des Stils („partizipativer Führungsstil“), es ist vielmehr eine Frage des Menschenbildes und der inneren Haltung. Menschen wollen in erster Linie ihr Leben selbst bestimmen. Soweit dies in einem betrieblichen wie in jedem anderen sozialen Kontext nicht uneingeschränkt möglich ist, wollen Menschen so viel wie möglich mitbestimmen, zumindest aber wollen sie gehört und / oder informiert werden. Es gilt, das extrem belastende Gefühl der Ohnmacht wenn nicht zu verhindern, so doch zu minimieren. Ohnmacht aufgrund der gefühlten Unfähigkeit, sein eigenes Schicksal in einer bestimmten Situation zu bestimmen.

Dies gilt vor allem in der Gestaltung der Arbeitsplätze und von Arbeitsprozessen, bei denen die Mitarbeiter unmittelbar betroffen sind. Entscheidungen der Führungskräfte wirken in die Zukunft und haben unter Umständen vielfältige und schwerwiegende Auswirkungen. Forschungen und Untersuchungen haben gezeigt, dass diese tatsächlichen oder auch nur befürchteten Auswirkungen bei den Mitarbeitern Sorgen und Ängste auslösen.

Dies liegt, wie gezeigt, in der Natur des Menschen und muss daher quasi als „Datum“ hingenommen werden.

Gleichwohl kann man Widerstände, Ohnmachtsgefühle etc. mindern, in dem die Unternehmensführung frühzeitig gegensteuert: „aus Betroffenen Beteiligte machen“ lautet hierzu das bekannte und geflügelte Wort.

Neben der Nutzung des Sachverstandes der betroffenen Mitarbeiter und deren Bedürfnis nach Gestaltung kommen noch handfeste, auch wirtschaftliche Gründe ins Spiel, die von den Führungskräften zu berücksichtigen sind. Je geringer die Möglichkeit der Teilhabe, der Partizipation und Mitsprache, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit von Widerständen bis hin zum Scheitern von Vorhaben. In der Tendenz gilt: je mehr und je früher Sie als Führungskraft die Betroffenen einbeziehen, sie informieren und ihnen die Möglichkeit geben, sich einzubringen, desto höher wird die Akzeptanz der Maßnahmen und desto geringer werden die Widerstände dagegen sein.

Dies erhöht den zeitlichen Aufwand, um geplante Veränderungen ins Werk zu setzen, was bei der Planung solcher Veränderungsprozesse stets zu berücksichtigen ist.

Comelli (Comelli, G. (1979): Menschenführung und Organisationsentwicklung. Schriftenreihe der Textilverbände Nord-West, Heft 41, Münster) hat das in der nachfolgenden Grafik sehr anschaulich dargestellt:

Je weniger die Führungsmannschaft vorab entscheidet, desto länger dauert tendenziell der Prozess der Entscheidungsfindung. Demgegenüber steht in der Regel ein Zeitgewinn in der Umsetzung, weil die Widerstände gegen beschlossene Maßnahmen geringer ausfallen.

Aber nicht nur der Zeitgewinn in der Umsetzung ist wichtig. Ohnmacht, Frust und Widerstand binden Energien, die für einen Umsetzungserfolg dann eben nicht verfügbar sind. Dies führt zu schlechterer Leistung in der Umsetzung bis hin zum Scheitern von Veränderungsprozessen. Diese Effekte sind im Großen wie im Kleinen hinreichend zu besichtigen.

Diese Grundsätze können im Kleinen, zum Beispiel bei der Arbeitsplatzgestaltung, noch relativ einfach umgesetzt werden. Bei Investitionen, zum Beispiel Anschaffung von Gabelstaplern unter Einbeziehung der Staplerfahrer wird dies vor allem dann schwieriger, wenn deren Bedürfnisse das verfügbare Budget sprengen. In diesem Beispiel wird die Geschäftsleitung bereits regelmäßig die Fragen des Was und Wie entscheiden. Gute und klare Kommunikation ist in solchen Fällen das Mittel der Wahl, um Widerstände sowie Frust und Ohnmacht auf einem erträglichen Niveau zu halten.

Führung hat vorab entschieden ...	Betroffene Mitarbeiter sind einbezogen ...	Zeitaufwand durch Partizipation	Widerstand und Frust/Ohnmacht
gar nichts	ob etwas geschieht		
dass etwas geschieht	was geschieht		
was geschieht	wann, wie, wo, durch wen usw. etwas geschieht		
wann, wie, wo, durch wen usw. etwas geschieht	Betroffener erfährt die Gründe, warum etwas geschieht; er kann nachfragen und Stellung beziehen		
alles	Betroffener nimmt entgegen, was entschieden worden ist, kann aber selbst keinen Einfluss mehr nehmen (Einweg-Kommunikation)		
alles	Betroffener erfährt nichts von der Entscheidung, bzw. nicht rechtzeitig und/oder nicht auf dem formalen Weg		

Wirklich schwierig in diesem Zusammenhang sind aber die „großen“ Entscheidungen, die aufgrund der eingangs erwähnten Trends von Globalisierung und Erhöhung der Geschwindigkeit von Veränderungen heute eher die Regel denn die Ausnahme darstellen: Firmenaufspaltungen, Firmen(teil)verkäufe sowie Zusammenschlüsse und Fusionen. Firmenzusammenschlüsse unter inländischen Firmen lösen schon hinreichend Unruhe in der Belegschaft aus.

Im internationalen Kontext hat sich das Problem in den vergangenen Jahren verschärft, nachdem es früher aus unserer Sicht, d.h. aus Sicht der deutschen Wirtschaft relativ unproblematisch war. Deutsche Unternehmen waren oft in der Rolle der Käufer.

Im Zuge der Globalisierung und des Erstarkens anderer Volkswirtschaften, Stichworte „Tiger-Staaten“ und „BRIC“, hat sich diese Situation deutlich verändert. Deutsche Unternehmen sind das Ziel von

von Michael Kohlhaas

Oktober 2012 – No 25

Übernahmen zunehmend finanzstarker ausländischer Gruppen geworden. Diese Übernahmen bringen zu den ohnehin schon großen Unsicherheiten noch solche dazu, die aus einem zum Teil völlig fremden kulturellen Umfeld der übernehmenden Firma herrühren.

Mit der Übernahme von Putzmeister durch die chinesische Sany-Gruppe wurde in dieser Hinsicht im Frühjahr dieses Jahres ein neues Kapitel aufgeschlagen.

Folgt man dem o.a. Modell von Comelli, dann scheint die ex-post-Kommunikation von Entscheidungsgründen, Zielsetzungen und der mittelfristigen Pläne nach der Übernahme die einzige Möglichkeit zu sein, den Ängsten und Unsicherheiten der Belegschaft Rechnung zu tragen.

**Vor diesem Hintergrund freue ich mich sehr auf den Führungsworkshop „Sany und Putzmeister – die perfekte Ehe unter Maschinenbauern, Herausforderungen für die Führungskultur“.**

**Uwe Misselbeck, der Personalleiter der Putzmeister Holding GmbH** berichtet aus erster Hand von seinen Erfahrungen in den ersten sechs Monaten seit der Übernahme.

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung, [zu der Sie hier gelangen](#).

Herzliche Grüße und viel Freude beim Tun

Ihr

Michael Kohlhaas