

Change Management in der Praxis

Folge 4 „Rennie“

Unser Autor



Dr. Tim Rau, Geschäftsführer der Rau Consultants GmbH (seit 1975 Beratung der Lebensmittelindustrie bei Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung/Change Management; www.rau-consultants.de)



Die Rau Consultants haben über 100 Veränderungsprojekte in der Lebensmittelindustrie und anderen Branchen begleitet. In der Praxis haben sich bei Unternehmen Ansätze und Maßnahmen herauskristallisiert, die in einer sechsteiligen Reihe mit ihren Vorteilen und Fallstricken dargestellt werden. In dieser vierten Folge geht es um „Rennie“, eine häufig verwendete schnelle Maßnahme in Veränderungsprojekten.

6-teilige Reihe „Change Management in der Praxis“:

1. McChange
2. Change-it-Yourself
3. Call-a-Change
4. Rennie
5. Energy Shot
6. Baldrian-Tropfen

Symptomhemmer

„Rennie“ wird vor allem angewandt, um unangenehme Symptome bei der Verdauung von „schwerer Kost“ zu lindern. Im Führungsalltag greifen analog Unternehmen und deren Vorgesetzte bei einschneidenden Veränderungen mit negativen Auswirkungen für Mitarbeiter zu schnell wirksamen Maßnahmen. Diese

Zutaten:

- Gehaltserhöhungen
- Retention Boni
- Titelinflation, Sondertitel

sollen vor allem Symptome bei Mitarbeitern bekämpfen, wie beispielsweise reduzierte Arbeitsmotivation oder das Abwandern wertvoller Mitarbeiter. Zu diesen verabreichten Mitteln gehören in der Praxis häufig außerordentliche Gehaltserhöhungen und Boni oder sogenannte Retention Boni, die an Mitarbeiter nur ausgeschüttet werden, wenn sie innerhalb einer gewissen Frist nicht kündigen. Ein möglicher Verlust von Verantwortung und Ansehen von Führungskräften und Mitarbeitern wird manchmal durch eine Aufwertung des Titels kompensiert, was in Organisationen nach wiederholter Anwendung zu einer wahren Titelinflation führen kann. Es ist auch immer wieder zu beobachten, dass nach originellen Titelkreationen gesucht wird, um auch nach Einschnitten den Status zu wahren. So verbirgt sich hinter manch hochtragenden Titeln für strategische und globale Koordinationsrollen oder Zentralfunktionen tatsächlich eine Einmann-Stabsabteilung ohne Budget und disziplinarischen Durchgriff.

Linderung von unerwünschten Begleiteffekten

„Rennie“ wird fast bei jeder Fusion oder Übernahme verabreicht. Hier geht es

Servierbeispiel:

Einschnitte mit negativen Auswirkungen auf Mitarbeiter, wie z. B.

- Fusionen, Übernahmen
- Restrukturierungen

immer zum einen darum, nicht zu den Verlierern zu gehören und zumindest den Status zu halten und zum anderen, unabhängig davon mindestens genauso gut gestellt zu sein wie das entsprechende Pendant der anderen Organisation. Daher orientiert man sich in der neuen, gemeinsamen Organisation meist an den Positionsbezeichnungen, die höherwertiger klingen. Manchmal wird sogar eine Positionsbezeichnung kreiert, die allen beteiligten einen Statuszuwachs bringt. Gerade englischsprachige Titel bieten hierfür ein weites Feld mit Zusätzen wie „Senior“, „Strategic“ oder „Global“ oder dem Schaffen völlig neuer Hierarchiestufen wie „Head of“ oder „Vicepräsident“. Und irgendwie klingen wohl allein englische Titel in den Ohren der meisten offensichtlich schöner. Alternativ oder zusätzlich werden „finanzielle Pflaster“ wie zum Beispiel der erwähnte Retention Bonus verabreicht. Dieselben Ziele verfolgt man meist bei Restrukturierungen.

Wirkt schnell, löst aber keine Probleme

Die einfache Anwendung und schnelle Linderung unerwünschter Symptome gehören zu den Vorteilen von „Rennie“. Positionstitel sind viel schneller und für alle Beteiligten einfacher nach oben angepasst als dass Rolle, Kompetenzen und Verantwortung in der neuen Organisation offen, schonungslos und ehrlich geklärt und vereinbart sind. Gehaltserhöhungen und Boni kosten die Organisation zwar Geld, diese Kosten werden aber manchmal als Implemen-

tierungskosten im Budget eines Projekts abgebildet. Titel und Geld gehören zu den typischen Vertretern extrinsischer bzw. instrumenteller Motivatoren und kompensieren lediglich Einbußen auf der intrinsischen Seite wie zum Beispiel Spaß an der Arbeit, Selbstverständnis und Zugehörigkeitsgefühl sowie deren negative Auswirkungen. Dabei haben Titel meist sogar eine mindestens ebenso große Wirkung wie Geld. „Rennie“ ist damit eine reine Symptomtherapie, die nicht die Ursachen bekämpft und damit das eigentliche Problem löst. Man sollte sich nach Verabreichen von „Rennie“ also nicht durch die oberflächliche Ruhe und den vordergründigen Friedentäuschen lassen oder auf eine nachhaltige Wirkung vertrauen. Meist gären die eigentlichen Probleme unter der Oberfläche weiter und treten schon bald wieder an die Oberfläche. Dann jedoch manchmal an unvorhergesehenen Stellen und mit überraschend hoch aufgestauter Intensität. Gehaltserhöhungen und Boni erhöhen sprunghaft die Ko-

sten einer Organisation. Da diese meist nicht zu mehr auf das ursprüngliche Niveau zurückentwickelt werden können, kann „Rennie“ inflationär wirken, insbesondere bei wiederholtem Einsatz.

Verschafft Zeit für die eigentliche Problemlösung

Aufgrund der kurzzeitigen Wirkung und der Tendenz bei wiederholtem Einsatz immer höher dosieren zu müssen, sollte „Rennie“ nur bei akutem Bedarf und in möglichst kleinen Mengen verabreicht werden. Da sich aber zumindest oberflächlich die Stimmung und Motivation für eine gewisse Zeit durch solche Maßnahmen heben lässt, verschafft „Rennie“ gerade in schwierigen Krisensituationen Zeit und Handlungsfähigkeit. Diese sollte genutzt werden, um die grundlegenden Probleme bzw. Ursachen für die unerwünschten Symptome anzugehen und möglichst nachhaltig zu lösen, also zum Beispiel bei einer Fusion die neue Struktur mit neuen Verantwortlichkeiten zu schaffen, bei

Nährwertampel:

- Einfache Anwendung
- Schnelle Linderung
- Nur extrinsische Wirkung
- Nur Symptomtherapie
- Wirkt nur oberflächlich
- Wirkt nur kurzfristig
- Inflationäre Kosten

der es naturgemäß Gewinner und auch Verlierer gibt.

Zubereitungs-Empfehlung:

- Nur dosiert anwenden
- Kann in akuter Krise Zeit verschaffen, bis eigentliches Problem gelöst ist