

Axel Koch

CHANGE MICH



AM ARSCH

Wie Unternehmen ihre
Mitarbeiter und sich selbst
kaputtverändern

Econ

Axel Koch

CHANGE
MICH
AM
 ARSCH

Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter
und sich selbst kaputtverändern

ECON

Inhalt

Einleitung	7
1. Rechtsrum, linksrum: Das Leiden am Veränderungstempo	11
2. Schneller als der eigene Schatten: Die Treiber der Veränderung	40
3. Die Folgen des Veränderungskarussells: Flexibel sei der Mensch, biegsam und gut	65
4. Das Baumarkt-Prinzip: Wer nicht passt, wird passend gemacht	108
5. Das mörderische Spiel mit dem Leben: Der Veränderungs-Kollaps	160
6. Über den Wolken: Change von oben	202
7. Im Einklang mit dem Ich: Die Veränderungs-Balance	228
Nachwort von Prof. Dr. Myriam N. Bechtoldt	285
Anmerkungen	291

Einleitung

Es ist, als ob eine Raupe langsam zwischen zwei Buchdeckeln zerdrückt wird. Kleine Kinder haben ja leider manchmal solche Einfälle. In einer Ecke des Gartens hockend wird der kleine Max von der Experimentierfreude gepackt: Wollen wir doch mal sehen, wie der kleine grüne Organismus auf den zunehmenden Druck reagiert! Ist ja irre, wie sich der zähe kleine Leib dehnen lässt. Wie Kaugummi. Oder Knete. Und dann diese lustigen zappelnden Stummelbeinchen, die immer mehr Mühe haben, sich zu bewegen. Was wird wohl passieren, wenn ich den Druck weiter erhöhe? Nur noch ein kleines bisschen mehr ...

»Max, lass sofort das arme Tier frei!« Das gequälte Geschöpf hat Glück: Die Mutter verhindert die bevorstehende Schandtat gerade noch rechtzeitig.

Sie finden das eklig? Tierquälerei? Ab zum Psychologen mit dem kleinen Sadisten?

In den Unternehmen geschieht tagtäglich genau das. Nur dass es dabei nicht um Raupen geht, sondern um Menschen wie Sie und mich. Der Druck wird nicht durch zwei Buchdeckel erzeugt, die jemand zusammendrückt, sondern durch immer mehr Change-Prozesse.

Und die Führungskräfte, die diese Prozesse anstoßen und gnadenlos vorantreiben, pfeift leider niemand zurück.

Vermutlich sind Sie mittendrin. Sie spüren den ständigen Anpassungsdruck jeden Tag. Keine Zeit zum Durchatmen. Eine Veränderung jagt die andere. Wie oft haben Sie schon gedacht:

Was soll der ganze Scheiß! Ich habe keine Lust mehr! Vielleicht kennen Sie auch das Gefühl, in einer Change-Endlosschleife zu stecken: Gerade wussten Sie noch, wo es langgeht, schon kommt wieder etwas Neues um die Ecke. Und Sie fragen sich: Wie komme ich da noch mit? Wie lange halte ich das alles eigentlich aus?

Das sind berechtigte Fragen. Das zunehmende Change-Tempo ist gefährlich, weil es Menschen nicht guttut. Nicht einmal denen, die grundsätzlich flexibel und veränderungsbereit sind.

In diesem Buch werden Sie Menschen kennenlernen, die mir ihre Geschichte erzählt haben. Sie haben mir berichtet, was sie bei Change-Prozessen erlebt und erlitten haben. Um ihre Identität zu schützen, treten sie nicht unter ihrem Klarnamen auf. Ihre Erfahrungen dagegen spiegeln die auf vielfältige Weise erschreckende, bedrückende und manchmal einfach nur verrückte Change-Realität in den Firmen wider, über die bisher nicht öffentlich gesprochen wird.

Dieses Buch möchte all den Change-Opfern erstmals eine Stimme geben. Wie viele dieser Schicksale gibt es? Tausende? Zehntausende? Millionen gar? Es ist schwer zu sagen, denn diese Statistik will niemand erstellen. Es gibt keine genauen Zahlen, wie viele Menschen faktisch Schaden am Change nehmen. Sie lesen höchstens mal etwas darüber, wie mal wieder im Rahmen von Umstrukturierungen Arbeitsplätze abgebaut werden. Doch was ist mit all den anderen? Wie ergeht es der weitaus größeren Zahl von Menschen, die in den Firmen bleiben? Wie erleben sie den vielbeschworenen permanenten Wandel?

Ich möchte sichtbar machen, was diesen Mitarbeitern so alles widerfährt. Die Recherchen für dieses Buch lassen eine ungeheure Dunkelziffer von Change-Opfern vermuten, die größtenteils unentdeckt vor sich hin leiden. Ich finde diesen Zustand nicht länger haltbar. Für mich ist die Situation vergleichbar mit der Dunkelziffer von häuslicher Gewalt: Jeder weiß, es sieht schlimm aus. Jeder ahnt, dass die Dimensionen weitaus größer

sind, als die offiziellen Meldungen es andeuten. Doch es wird der Mantel des Schweigens darübergewöhnt.

Besonders bedauerlich finde ich, dass viele Change-Opfer im Stillen leiden. Ihnen fehlt das Ventil. Oft glauben sie, es ginge nur ihnen allein so, und alle anderen kämen zurecht. Sie schweigen und beißen die Zähne zusammen, weil sie glauben funktionieren zu müssen. Denn da ist diese Angst, dass ihre Chefs oder Kollegen sie als »Querulant«, »Jammerlappen« oder auch »Change-Bremse« abstempeln. Schlimmer noch: Der Chef könnte auf die Idee kommen, sich von ihnen zu trennen, weil sie nicht flexibel genug und belastbar sind.

Dieses Buch ist ein Appell, genau hinzuschauen, was in unseren Unternehmen vor sich geht, und nicht mehr die Augen vor der Realität zu verschließen. Ich möchte dazu beitragen und auch Sie ermutigen, dieses Thema in die öffentliche Diskussion zu tragen. Helfen Sie mit, die Mechanismen zu enttarnen, die Sie kaputtverändern. Denn die Auswirkungen dessen, was gerade täglich von Aachen bis Zwiesel geschieht, sind weder für Sie persönlich noch für unsere Wirtschaft und Gesellschaft folgenlos.

Doch ich habe auch eine gute Nachricht für Sie: Sie sind dem Change-Horror nicht hilflos ausgeliefert. Sie können etwas tun. Dazu finden Sie in diesem Buch Rat. Sie lernen die psychologischen Mechanismen kennen, die Sie in eine krankmachende Veränderungsphase tappen lassen. Wie Sie erfahren werden, spielen dabei häufig ausgerechnet hochgelobte Tugenden und Wertesysteme in unserem Arbeitsleben eine tragische Rolle, an die wir bisher alle glaubten.

Im Mittelpunkt des Buches stehen zwei Fragen: Wie viel Veränderung können Sie als Mensch überhaupt aushalten? Und was passiert, wenn die Grenze überschritten ist?

Machen wir uns nichts vor: Eigentlich ist der Mensch ein Gewohnheitstier. Unserem Gehirn haben wir eine eingebaute Change-Aversion zu verdanken. Es liebt die Routine und die

Wiederholung, weil das viel kraftsparender ist, als ständig neue neuronale Verbindungen aufzubauen.

Wenn wir ständig mit Veränderungen konfrontiert sind, ist das für unser Gehirn so, als wenn Sie mit Ihrem Auto mit Vollgas auf einer Buckelpiste fahren und dabei mal nach rechts und mal nach links geschaukelt werden. Gerade, wenn Sie denken, dass es nun wieder ruhiger läuft, haut die nächste Bodenwelle Sie so richtig aus dem Sitz. Jedes Mal müssen Sie gegensteuern, um noch auf der Fahrbahn zu bleiben. Wie schön wäre es dagegen, auf einer glatten Straße einfach nur dahinzufahren!

Doch diese glatten Straßen sind in der Arbeitswelt ein Wunschtraum. Die Change-Buckelpiste ist die Realität, der wir täglich ausgesetzt sind. Und sie wirft sehr viele Menschen voll aus der Bahn.

1 Rechtsrum, linksrum: Das Leiden am Veränderungstempo



Ich habe alles für diese Firma gegeben, und jetzt nimmt sie mir alles.

Brigitte atmet durch, um die Fassung zu wahren. Sie will sich keine Blöße geben. Mit den Zähnen beißt sie sich auf die Lippen und malträtiert sie, bis es wehtut.

Mit ihrem Chef sitzt sie gerade in einem dieser typischen kleinen Sitzungszimmer. Gefängniszelle wäre die richtige Bezeichnung für dieses Kabuff, das ihr die Luft zum Atmen nimmt. Weiße Wände, weißer Tisch, weiße grelle Neonleuchten an der Decke, weißes Flipchart. Weiße Lamellen, die wie Gitterstäbe anmuten, vor dem einzigen, winzigen, weiß gerahmten Fenster.

Und Brigitte: grau. Nicht auf dem Kopf – noch nicht –, sondern im Gemüt. So grau wie der Teppich unter ihren Füßen, der möglicherweise auch mal weiß war. Nachdem ihr Chef die Katze aus dem Sack gelassen hat, wo künftig ihr Platz im Organigramm sein wird und was ihre Aufgaben sein werden, fühlt auch sie sich irgendwie schmutzig. Ein Change-Prozess kann wie ein Fahrradunfall sein: Kurz nicht aufgepasst, und schon ist man unter die Räder geraten. Brigitte hätte nie gedacht, dass ihr das passieren würde.

Ihre Gedanken kreisen in Endlosschleifen: Warum steckt man mich jetzt in so eine Tätigkeit? Warum darf ich nicht mehr das machen, was eigentlich mein Steckenpferd ist? Anscheinend habe ich meinen Job jahrelang falsch gemacht, sonst würde das ja wohl nicht passieren.

Die Verbitterung sitzt tief. In Gedanken geht sie die letzten 15 Jahre durch, seit sie für das Lebensmittelunternehmen arbeitet. Ich habe mir nie etwas zu Schulden kommen lassen. Ich war immer verlässlich. Immer engagiert. Viel Lob für meine Arbeit. Und jetzt dieser Bruch. Brigitte ist völlig perplex. Sie fühlt sich degradiert. Nicht die geringste Wertschätzung ist zu spüren für all das, was sie geleistet hat. Mistkerl.

Die Stimme des Mistkerls holt sie zurück in den Raum: »Lassen Sie uns darüber sprechen, wie es für Sie weitergeht.« Er klingt so nüchtern, als ginge es um die Ausarbeitung einer Excel-Tabelle und nicht um ihr Leben. Begreift er das überhaupt? Ihr Leben!

»Was heißt ›weitergeht?‹«, fragt sie mit ausdrucksloser Tonlage. »Die neue Tätigkeit ist ein totaler Rückschritt. Das ist so, als ob Sie ab morgen als Putzfrau arbeiten.«

Ihr Chef zeigt keine Regung. Warum eigentlich nicht? Der Mann ist wie eine Mumie. Er hätte sich doch bestimmt mehr für sie einsetzen können. Ja klar, Brigitte, als ob!, weist sie sich selbst zurecht. Fast mitleidig mustert sie diesen farblosen Brillenträger vor ihr am Tisch in seinem grauen Sakko. Wenn er sich damit auf diesen Teppich legt, wird er unsichtbar.

Brigitte weiß genau: Die neue Arbeit wird sie keinesfalls ausfüllen. Nur noch einfache Tätigkeiten. Kein Blick mehr über den eigenen Tellerrand. Wieso wollen die mein Know-how nicht nutzen? Wieso nur? Die Frage hämmert in ihrem Kopf wie ein Löffel auf einem weichgekochten Frühstücksei. Zurzeit ist sie noch für den Support von Anwendern zuständig, die Unterstützung bei der Nutzung einer speziellen ERP-Software brauchen, mit der im Unternehmen die Geschäftsprozesse gesteuert werden. Eine inhaltlich, menschlich anspruchsvolle und sehr dankbare Arbeit, die sie gern macht. Gemacht hat, korrigiert sie sich. Jetzt nicht mehr. Warum nochmal?

»Die Dinge sind, wie sie sind«, versucht ihr Chef die Diskussion zu beenden. »Ich habe ja gerade schon deutlich gesagt, dass wir über das ›Warum‹ nicht sprechen müssen. Die Entscheidung steht. Lassen Sie uns nach vorn schauen.«

Für dich vielleicht, du gefühlloser Sandsack! Brigitte fühlt sich hilflos. Doch sie wird hier weder ausflippen noch rumheulen. So ist sie nicht. Diese beschissene Neustrukturierung. Logisch nachvollziehbar ist es ja, dass nach einer Fusion alles neu geordnet werden muss. Sie erinnert sich an die Betriebsversammlung vor einem Jahr, bei der die Firmenleitung die grobe Richtung für diesen Prozess angedeutet hatte.

Danach war lange nichts passiert. Dann machten die Organigramme die Runde und brachten Aufschluss, wie die neue Struktur genau aussehen würde. Jeder Mitarbeiter konnte sich das anschauen, doch keiner wusste, was das für ihn persönlich bedeuten würde. Dafür waren die Personalgespräche da, die kürzlich begonnen hatten.

Einige von Brigittes Kollegen hatten das Ganze schon hinter sich. Manche kamen erleichtert heraus, die anderen mit so langen Gesichtern, dass sie beim Gehen hätten drauftreten können. Diese Mitarbeiter hatte der Change mit voller Wucht getroffen. Sei es, weil sich ihre Tätigkeiten und Aufgaben stark wandelten, oder weil ihnen eine Versetzung an einen anderen Standort bevorstand. Mit denen, die ihr näherstanden, hatte sie sich ausgetauscht, um sich ein Bild von der Lage zu machen, bevor sie selbst zum Gespräch gebeten wurde.

Bis eben war sie überzeugt gewesen, dass es für sie gut ausgehen würde. Sie hatte sich mit ihrer bisherigen Stellenbeschreibung gut in dem neuen Organigramm wiedergefunden. Wie konnte ich nur so blauäugig sein?, hadert sie nun mit sich selbst. Wie konnte ich das nicht kommen sehen?

Sie schiebt die Gedanken weg und versucht sich auf das Gespräch zu fokussieren: »Ja, ich habe da noch diverse Fragen«, entgegnet sie ihrem Chef so frostig, dass selbst die legendäre Schneekönigin aus dem Märchen vor Kälte gezittert hätte. »Ich kann mir gar nicht genau vorstellen, wie das alles funktionieren soll. Wie stellen Sie sich das vor? Wann geht es los? Wie soll die Übergabe ablaufen?«

Ihr Chef wirkt froh, dass sie ihm hier keine Szene macht, und ignoriert die klirrende Beziehungskälte. Dienstbeflissen erläutert er den

groben Ablauf und räumt ein: »Sie haben recht, manche Details haben wir im Vorfeld bei den ganzen Planungen gar nicht auf dem Schirm gehabt. Ich spreche mit meinen Kollegen aus dem Führungskreis noch einmal darüber.« Doch was nützt es Brigitte, wenn die Übergabe noch ein bisschen reibungsloser verläuft? Sie muss ihren Posten räumen und einen beziehen, den sie nicht haben will. Ihre Einwände gegen die Versetzung verhalten wirkungslos im Weiß dieser Folterkammer von einem Besprechungsraum. Die Entscheidung steht. Und Brigitte wankt.

Nach einer Stunde ist das Gespräch vorbei. Ihr Tag ist gelaufen. Auf die Arbeit kann sie sich nicht mehr richtig konzentrieren. Sie spricht noch mit ein paar Kollegen und erntet Trost. Mehr geht nicht. Mehr als ein paar warme Worte hat niemand für sie. Woher auch? Viele von ihnen kämpfen genauso mit sich und der Situation.

Dann geht es endlich nach Hause. Eine Stunde Autofahrt. Ach ja, die Fahrerei: auch so eine Kerbe in ihrem Lebensbaum. Früher musste sie zur Arbeit nur ums Eck. Bis vor ein paar Jahren schon einmal ein Change-Prozess zugeschlagen hatte. In der Region gab es damals noch mehrere Firmenstandorte. Ihren hatten sie geschlossen. Seitdem hat sie diesen langen Arbeitsweg. Eine Stunde hin, eine Stunde zurück. Doch sie hat sich daran gewöhnt. Die Autofahrt hat auch Vorteile. Sie gibt ihr genügend Zeit, die Ereignisse eines Tages Revue passieren zu lassen. So auch heute.

Was soll ich nur tun? Ihr Blick fixiert angestrengt die Fahrbahn. Links und rechts huschen im Halbdunkel Bäume am Fahrbahnrand vorbei. Unheimlich, diese dunklen Äste. Wie gierige Kraken, die sie packen und in den Abgrund ziehen wollen. Unwillkürlich schaudert sie.

Soll ich kündigen? Aber wo bewerbe ich mich dann? Sie wohnt im ländlichen Bereich. Hier gibt es nur wenige Betriebe, die überhaupt in Frage kommen. Vielleicht sollte ich umschulen, um mehr Chancen zu haben? Oder umziehen? Will ich überhaupt in eine andere Stadt ziehen? Was ist mit meiner Familie?

Ihr Sicherheitsbedürfnis meldet sich zu Wort: Aber was, wenn das alles nicht klappt! Oh Gott, wie soll ich meine Rechnungen bezahlen? In der Firma kenne ich mich wenigstens aus. Also doch lieber den Wechsel aushalten? Genau. Stell dich nicht so an, Brigitte, sagt sie sich. Du musst offen sein für Neues! Dann tust du eben, was von dir verlangt wird. Fängst du eben wieder bei null an und kämpfst noch einmal von Neuem um die Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen.

Aber dieser Job lastet dich doch nicht aus, Herrgott, das weißt du genau!, schimpft die andere Stimme in ihr. So fahren sie zu dritt durch die Landschaft: Brigitte, das Engelchen und das Teufelchen auf ihren Schultern. Nur wer hier wer ist, ist noch nicht so klar.

Brigitte starrt durch die Frontscheibe in die Finsternis, die sich mittlerweile über die Landschaft gelegt hat. Sie hört den Motor brummen. Selbst dieses vertraute Geräusch kann sie heute nicht beruhigen. Sie fühlt sich macht- und hilflos. Wie soll es bloß weitergehen?

Plötzlich spürt sie, wie der Ärger in ihr hochkommt. Von einer Sekunde auf die nächste bricht er aus ihr heraus wie eine Glutfontäne aus Lava und Gas aus einem Vulkan. Sie lässt die Fensterscheibe runter und hält ihr Gesicht in den Fahrtwind. »Warum tut ihr mir das an?«, schreit sie in die Nacht. »Changt mich doch am Arsch!«

Vielleicht quälen Sie auch gerade solche Erfahrungen wie Brigitte. In einer solchen Situation die richtige Entscheidung zu treffen, ist wirklich nicht leicht. Es geht um viel, und gefühlt um alles.

Brigitte hat sich schließlich entschlossen, erst einmal im Unternehmen zu bleiben und die Versetzung mitzumachen. Vielleicht wird es ja nicht so schlimm wie befürchtet. Vielleicht gewöhnt sie sich irgendwann an die neue Stelle.

Viel wahrscheinlicher ist allerdings, dass es bald den nächsten

Change in ihrem Unternehmen geben wird. Auch der aktuelle Veränderungsprozess ist schließlich nicht der erste. Sie kennt die Dynamik in ihrer Firma. Bisher hat es sie nur noch nie so hart erwischt wie dieses Mal. Ihre Hoffnung ist, dass früher oder später ein anderes Türchen für sie im Unternehmen aufgeht. Und die Hoffnung stirbt schließlich zuletzt.

Brigittes Beispiel spiegelt sehr gut wider, was in den meisten Unternehmen früher oder später abläuft: Es gibt immer mehr Veränderung in immer kürzerer Zeit. In dem Punkt sind sich die Betroffenen und auch die Personalverantwortlichen einig, die ich für dieses Buch interviewt habe. Irgendwo im Unternehmen rumort es eigentlich immer – mal mehr, mal weniger intensiv. Ob in einzelnen Abteilungen oder gleich in der ganzen Firma: Irgendein Change ist immer.

Verschiedene Studien, auf die ich in diesem Kapitel noch zu sprechen komme, zeigen zudem, dass sich der Wandel inzwischen tatsächlich schon selbst wandelt. So mächtig ist das Eigenleben, das der Change-Wahn inzwischen entwickelt hat.

Wie steht es in Ihrem Unternehmen? Ich will nicht hoffen, dass Sie einen solchen Veränderungs-marathon durchmachen, wie Margit ihn erlebt.

Abzählreim statt Einbeziehung: Ene, mene, muh – und wo sitzt du?



»Oh nein«, entfährt es Margit leise, als sie die Tür zu ihrem Großraumbüro öffnet. Ihr Blick verharrt auf ihrem Arbeitsplatz. Schon auf dem Weg zur Arbeit hatte sie heute dieses unguete Gefühl. Immer wieder ploppte der Gedanke auf: Hoffentlich erwischt es mich heute nicht schon wieder.

Seit gut einem Jahr arbeitet sie für den technischen Dienstleister.

Großraumbüro. Arbeitsinseln. Bildschirmarbeitsplatz mit Headset. Sie ist Mitarbeiterin des Service-Centers und nimmt Schadensmeldungen per Telefon an. Die Frage ist nur, an welchem Platz sie dabei sitzt.

Und tatsächlich: Auf ihrem Drehstuhl – da, wo sie gestern noch gearbeitet hat – sitzt ein anderer Kollege und ist bereits mitten in einem Telefonat.

Unterbrechen wäre jetzt eine Todsünde. Fragend zieht sie die Schultern hoch und schaut hilfeschend in die Runde. Marion aus der benachbarten Tischgruppe macht winkende Bewegungen, als würde sie einen Jumbojet einweisen. »O.k., verstehe«, flüstert Margit nickend. Sie kennt das ja schon. Ihr Arbeitsplatz ist jetzt anscheinend zwei Räume weiter den Flur runter. Wo sind denn jetzt meine Privatsachen? Suchend blickt sie sich um. Ah, da hinten. Bereits gestapelt. Das Foto von Mann und Kind, die Vase, die Unterlagen, die Tafel Schokolade; was man eben so an seinem Arbeitsplatz hat, um ein kleines bisschen Privatsphäre zu schaffen. Durch wessen Finger ihre persönlichen Dinge wohl dieses Mal wieder gegangen sind?

Zügig setzt sie sich in Bewegung und erreicht die neue Arbeitsinsel. Ganz neue Gesichter. Mal wieder. Um sich erst mal vorzustellen und die Atmosphäre zu testen, bleibt ihr keine Zeit. Schnell im System einloggen. Wer fragt, riskiert Ärger.

Margits Erfahrungen sind für viele Unternehmen typisch: Wenn die Situation es erfordert, wird einfach schnell mal umstrukturiert: Platzwechsel. Aufgabenwechsel. Teamwechsel. Angekündigt wird so etwas oft schon gar nicht mehr. Bei den Mitarbeitern hinterlässt das natürlich den Eindruck, als würde ihr Chef sie als Schachfiguren betrachten, die es strategisch ins Feld zu führen gilt. Von einem Zug auf den nächsten kann die Strategie gewechselt werden. Nach dem Motto: Wenn ich auf der linken Hälfte des Spielfeldrands einen Läufer brauche, dann stelle ich