

Die Vielfalt immaterieller Anreize ausschöpfen

Konkrete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte im Restrukturierungsprozess.

— VON GILBERT PROBST UND ACHIM SCHMITT

In Kürze **Ohne motivierte Mitarbeitende ist eine Restrukturierung nicht möglich. Die Autoren zeigen, wie die Mitarbeitenden in die Restrukturierung eingebunden, ihr Vertrauen in den Erfolg gefördert und immaterielle Anreize gestaltet werden können. Manager profitieren von den konkreten Handlungsempfehlungen.**



PROF. DR. GILBERT PROBST leitet den Lehrstuhl für Organisation und Management an der Universität Genf. Zudem ist er Direktor des MBA, Managing Director am World Economic Forum und Gründer des Geneva Knowledge Forums sowie des Centers for Organizational Excellence (CORE) der Universität St. Gallen.
Gilbert.Probst@hec.unige.ch



DR. ACHIM SCHMITT ist Gastwissenschaftler an der Columbia Business School in New York und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Genf. Zudem leitet er das Geneva Knowledge Forum und ist Mitarbeiter im Center for Organizational Excellence (CORE) der Universität St. Gallen.
as3625@columbia.edu

Gerät ein Unternehmen in eine Krise, so wird das oftmals von Shareholdern und Stakeholdern als Versagen des Managements gewertet. Die oberste Führungsmannschaft hätte die Krise erkennen und entsprechende Gegenmassnahmen einleiten müssen. Der Erfolg des Restrukturierungsmanagements hängt nicht von Anreizen zur Motivation der Geschäftsführung ab, sondern vielmehr davon, ob es der Unternehmensführung in der Restrukturierung gelingt, ein ausreichendes Motivationsniveau im Unternehmen zu erzeugen und die Implementierung der Restrukturierungsmaßnahmen zu gewährleisten. Im Vordergrund stehen also immaterielle Anreize wie Führungsstil, Organisationsstruktur und vertrauensbildende Massnahmen.

Da die Bewältigung einer Unternehmenskrise mit einleitenden Sofortmassnahmen beginnt, müssen diese schnell und konsequent durch einen autoritären Führungsstil durchgesetzt wer-

den. Derartige Massnahmen, vor allem wenn es sich um Massnahmenentlassungen handelt, sind immer mit Unsicherheiten in der Belegschaft verbunden und führen zur Abwanderung und Resignation von Mitarbeitern. Aus diesem Grund sollte mit zunehmendem Fortschritt der Restrukturierung der autoritäre Führungsstil in einen Stil der Motivation und Kooperation umgewandelt werden. Dadurch wird nach den Sofortmassnahmen die Kreativität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter für weitere Restrukturierungsaufgaben sichergestellt.

Die richtige Organisationsstruktur in der Restrukturierung entspricht einer bestmöglichen Anpassung der Strukturen, Prozesse und Systeme des Krisenunternehmens an die gewählte Restrukturierungsstrategie, um die vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten voll auszuschöpfen. Aufgrund der bestehenden Abwanderungen und der Folgen eines Personalabbaus sollte für zu restrukturierende Unternehmen

Krisenbewältigung

Die zweiteilige Serie widmet sich dem menschlichen Verhalten innerhalb von Restrukturierungsprozessen. Die Autoren zeigen, wie Mitarbeitende für einen Restrukturierungsprozess gewonnen werden und geben Führungskräften praxiserprobte Handlungsalternativen zur Motivation des mittleren Managements und der Belegschaft.

Nr.	Thema
11	Die Restrukturierung in Unternehmen erfolgreich angehen
12	Die Vielfalt immaterieller Anreize ausschöpfen

eine funktionale Organisationsstruktur eingeführt werden. Es gilt Verantwortungen und Kompetenzen neu zu regeln, eine Verkürzung der Berichts- und Entscheidungswege durchzuführen und eine genaue Regelung der Kommunikation und Dokumentation festzulegen. Gleichzeitig müssen die wesentlichen Geschäftsprozesse einer erfolgskritischen Analyse unterzogen und der Organisation angepasst werden, um die erfolgsversprechende Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit zu gewährleisten. Dementsprechend sind auch die Informations- und Kommunikationssysteme innerhalb des Unternehmens zu optimieren, da sie die Notwendigkeit der Massnahmen verdeutlichen, indirekt die Motivation beeinflussen und somit eine verbesserte Umsetzung der Restrukturierungsmassnahmen sicherstellen.

Der Glaube an den Erfolg schafft Vertrauen

Vertrauensbildende Massnahmen versuchen Vorbehalte, die dem zu restrukturierenden Unternehmen nicht nur durch die eigenen Mitarbeiter entgegengebracht werden, abzubauen und die Voraussetzungen für motiviertes und effizientes Verhalten zu schaffen. Gewinnen mittleres Management und Mitarbeiter den Glauben an den Erfolg des Restrukturierungsmanagements, so entsteht eine Atmosphäre des Vertrauens, die auftretende Restrukturierungsfehler toleriert und die Arbeitsmotivation fördert. Neben einer konsequenten und adäquaten Informations- und Kommunikationspolitik spielt der Umgang mit den Mitarbeitern eine entscheidende Rolle (vgl. Box auf den Seiten 54/55). Darüber hinaus können und müssen die Mitglieder der Geschäftsführung durch ihre Vorbildfunktion einen positiven Einfluss auf das Vertrauen der Beteiligten nehmen. Eine unmoti-



Es muss nicht immer ein materieller Anreiz sein, der die Einsatzbereitschaft erhöht. Eine grössere Rolle spielen die Kommunikationspolitik und das Vertrauen der Mitarbeitenden.



Bild: istockphoto.com/Brian McEntire

vierte Führungsmannschaft, die das Gefühl vermittelt, mit der zu bewältigenden Situation nicht fertig zu werden, erzeugt nicht nur Misstrauen, sondern auch Demotivation.

Der geschickte Umgang mit gemachten Fehlern, das Gefühl für die Delegation von Verantwortung und die Verbreitung der richtigen Informationen erzeugen die Bereitschaft zur Umsetzung geplanter Restrukturierungsmaßnahmen und schaffen so die Basis für eine erfolgreiche Restrukturierung.

Die Ausführungen dieses zweiteiligen Beitrags verdeutlichen, dass das Humankapital als Unternehmensressource wertvolle Beiträge zum Restrukturierungsprozess liefert. Mit der gezielten Einwirkung durch Restrukturierungsmaßnahmen auf die Motivation kann direkt auf die Leistungsbereitschaft des Einzelnen Einfluss genommen werden. Aufgrund des dargestellten komplementären Zusammenhangs von Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit werden mit der Steigerung des Motivationsniveaus unter den Beteiligten die Chancen einer erfolgreichen Restrukturierung vergrößert. Dieses Ergebnis überrascht nicht, da schon aufgrund des gesunden Menschenverstands motivierte Mitarbeiter besser arbeiten und mehr leisten als unmotivierte.

Qualität einer Massnahme hängt von ihrer Umsetzung ab

Der drohende Zustand der Illiquidität und Überschuldung in Verbindung mit dem begrenzten zeitlichen Spielraum stellen vornehmlich die auf den finanz- und leistungswirtschaftlichen Bereich abzielenden Restrukturierungsmaßnahmen in den Vordergrund. In dieser Situation wäre die Durchführung einer Unternehmensrestrukturierung mit Schwerpunkt der

Steigerung der Arbeitsmotivation äußerst ineffizient und erfolglos. Aus diesem Grund sollen die gewonnenen Erkenntnisse vielmehr die Vorgehensweise in der Praxis ergänzen und die von einer erhöhten Motivation inner-

halb der Unternehmung ausgehenden positiven Impulse verdeutlichen. Ein strukturiertes, analytisches und abgestimmtes Vorgehen, unter Einbezug der im Unternehmen vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten, legt dabei

Umgang mit dem mittleren Management

Das mittlere Management gilt als Bindeglied zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern. Somit ist es der wesentliche Erfolgsfaktor für die Anordnung und Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen. Die erfolgreiche Restrukturierung hängt von der Fähigkeit ab, das mittlere Management zu einem restrukturierungsrelevanten Verhalten und hohem Engagement zu bewegen:

► **Richtige Bedürfnisse fördern:** Motivation auf der mittleren Führungsebene wird vorrangig durch die Befriedigung sozialer Bedürfnisse hervorgerufen. Eine straffe Führung mit starker Kontrolle, geringem Vertrauen und wenig Raum für Kreativität ist nicht zielführend. Als Motivatoren gelten dagegen die Entscheidungsfreiheit und der eigene Machteinfluss im Unternehmen. Im Vordergrund steht der Abbau von Instanzen und formalen Vorgehensweisen. Dies schafft den Führungskräften den notwendigen Entscheidungsfreiraum. Kontrollmassnahmen auf der mittleren Führungsebene sind durch eine intensive und informelle Zusammenarbeit zu ersetzen. Wenn es gelingt, dem mittleren Management die Möglichkeit und das Gefühl zu geben, zu jeder Zeit über jeden nötigen Schritt in ihrem Bereich informiert zu sein, dann können die Ziele des Restrukturierungsmanagements zu Zielen der mittleren Führungsebene transformiert werden.

► **Führungskräfte aufbauen:** Die hohe Fluktuation von Arbeitskollegen und die harten Sofortmassnahmen zu Beginn der Restrukturierung verunsichern Mitarbeiter der mittleren Führungsebene. Diese psychologische Anspannung sollte nicht noch zusätzlich durch zu hohe Erwartungen strapaziert werden. Sinnvoller ist, das mittlere Management mit klar definierten, einfach strukturierten und leicht erfüllbaren Aufgaben zu konfrontieren, um sie dann im Feedback-Gespräch intrinsisch zu belohnen. Der Manager beginnt somit durch individuell gemachte Erfahrungen die Handlungserwartungen und -ergebnisse besser einzuschätzen. Die ersten Erfolge führen die Führungskraft in die Phase der Motivation, in der nun, durch den Lernerfolg begünstigt, komplexere Aufgaben gestellt werden können.

► **Chancen verdeutlichen:** Durch Information und Kommunikation möglicher Aufstiegschancen kann ein Anreiz zum Engagement in der Restrukturierung geschaffen werden. Eine klare Aufgabenzuteilung in Kombination mit einer gerechten, individuellen Bewertung und Belohnung der erbrachten Leistung kann in diesem Sinne die Motivation der Manager erhöhen. Die gemeinsam gemachten Erfahrungen im Überstehen einer Krise binden die Mitarbeiter intensiver an das Unternehmen und führen zu einer vergleichsweise höheren Motivation gegenüber eines externen neuen Mitarbeiters.

den Grundstein für den Erfolg. Nichtsdestotrotz wird letztlich die Qualität einer Restrukturierungsmaßnahme nicht durch die Maßnahme an sich bestimmt, sondern vielmehr durch deren Umsetzung.

Aufgrund ihrer Bedeutung sind besonders die genannten vertrauensbildenden Massnahmen hervorzuheben, da sie den gemeinsamen Willen erzeugen und das Unternehmen in die nachhaltige Ertragskraft zurückführen. Im

Kern geht es darum, einen organisierten Informations- und Kommunikationsfluss zwischen allen Unternehmensebenen und der Unternehmensumwelt zu schaffen, der ein besseres Verständnis geplanter Restrukturierungsmaßnahmen gewährleistet und Raum für Verbesserungsvorschläge ermöglicht. Das Vertrauen in die Unternehmung stärkt aber nicht nur den Glauben an die erfolgreiche Restrukturierung innerhalb des Unternehmens, sondern es besitzt gleichzeitig eine nicht zu unterschätzende Signalwirkung nach aussen. Gelingt es, Gläubiger, Lieferanten und Kunden mit dieser positiven Stimmung anzustecken, wird der externe Druck auf das Krisenunternehmen gelindert.

Die Berücksichtigung von Motivationsaspekten innerhalb der Unternehmensrestrukturierung ist nicht eine Alternative zum klassischen Restrukturierungsansatz, sondern vielmehr eine Ergänzung zur Restrukturierungspraxis. ■

Umgang mit den Mitarbeitern

Ursachen für geringe Restrukturierungsfortschritte liegen hauptsächlich in der Unzufriedenheit und den Widerständen von Mitarbeitern. Indikatoren derartiger Verhaltensweisen sind zum Beispiel eine reduzierte Arbeitsleistung, mehrfach geäußerte Kritik gegenüber den Vorgesetzten sowie eine erhöhte Fluktuations- und Absentismusrate. Ziel des Restrukturierungsmanagements muss es daher sein, einem derartigen Verhalten von Beginn an entgegenzuwirken und den grösstmöglichen Nutzen aus dem vorhandenen Humankapital zu erzielen:

► **Sicherheit des Arbeitsplatzes:** Die Unternehmenskrise und die Durchführung von Massenentlassungen stellen eine existentielle Bedrohung für Mitarbeiter dar. Die Aussprache eines Entlassungsstopps oder das Zusagen zum Erhalt der Arbeitsplätze kann bei Mitarbeitern eine motivierende Wirkung entfalten. Allerdings verringern derartige Zusagen aber auch die Flexibilität künftiger Restrukturierungsmaßnahmen. Gebrochene Zusagen wirken destruktiv und demotivierend. Informationen sollten deshalb gegenüber der Belegschaft nur ausgesprochen werden, wenn sie auch mit grosser Wahrscheinlichkeit zu treffen.

► **Schaffung neuer Arbeitsinhalte:** Die Krise erfordert spürbare Veränderungen auf der Ebene der Mitarbeiter, damit diese auch im täglichen Arbeits-

ablauf den Restrukturierungsbeginn realisieren. Neben der Einführung neuer Aufgabenbereiche und der Reduzierung der Routinetätigkeiten ist hiermit eine Erweiterung des Handlungsspielraums und des Verantwortungsbereichs (Personalentwicklung on the job) gemeint. Das Überladen mit Aufgaben und Verantwortung kann indes einen der Motivation entgegenwirkenden Effekt haben, der sich in Stress und Frustration niederschlägt.

► **Rückmeldung des Leistungserfolgs:** Hohen Stellenwert besitzen klare Erfolgszuweisungen und eine gerechte Belohnung von Leistungen. Aufgrund der bestehenden Unsicherheit und Angst im Unternehmen ist eine rasche Rückmeldung über den Leistungsvollzug durch den Vorgesetzten erforderlich. Zu beachten ist, dass eine stärkere Erfolgsorientierung nur dann motivierend wirkt, wenn die Ergebnisse der eigenen Handlungen mit den gesetzten Zielen übereinstimmen. Darüber hinaus besitzt die Belohnung von Leistungen Signalwirkung auf die dem Restrukturierungsprozess gegenüber passiv eingestellten Mitarbeiter: der wahrgenommene Erfolg der Arbeitskollegen regt ein besseres Arbeitsverhalten an. In diesem Sinne müssen die Aufgabenkonzeptionen für Mitarbeiter mit den Restrukturierungszielen verbunden werden, um eine höhere Leistung zu ermöglichen.

Literatur

- Böckenförde, B.** (1996): *Unternehmenssanierung*. Schäfer-Poeschel-Verlag, Stuttgart.
- Cascio, W.F.** (2002): *Responsible Restructuring – Creative and Profitable Alternatives to Layoffs*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Maslow A.H.** (1970): *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York.
- Porter, L.; Lawler, E.** (1968): *Managerial Attitude & Performance*. Dorsey Press, Homewood.
- Probst, G.; Schmitt, A.** (2006): *Neue Wege in der Unternehmensrestrukturierung*. In: *Zeitschrift Führung und Organisation*, Vol. 4, S. 192 – 197.
- Rheinberg, F.** (1997): *Motivation*. Kohlhammer, Stuttgart.
- Schmitt, A.** (2009): *Innovation and Growth in Corporate Restructurings*. Gabler, Wiesbaden.
- Söhnchen, R.** (1992): *Arbeitsmotivation bei Unternehmenssanierungen*. Lang, Frankfurt a. M.
- Vroom, V.H.** (1995): *Work and Motivation*. Wiley, New York.
- Weibler, J.** (2001): *Personalführung*. Vahlen, München.