

Die Restrukturierung in Unternehmen erfolgreich angehen

Worauf es ankommt, um die Mitarbeitenden für den schwierigen Prozess zu gewinnen.

— VON GILBERT PROBST UND ACHIM SCHMITT

In Kürze Erfolgreiche Restrukturierungen zeigen, dass das Humankapital eine erfolgskritische Rolle spielt. Aus diesem Grund müssen die traditionell auf finanz- und leistungswirtschaftlich fokussierten Schwerpunkte der Restrukturierung durch Massnahmen zur Steigerung der Arbeitsmotivation ergänzt werden. Die Autoren zeigen den Unterschied zwischen Anreiz und Motivation auf und wie diese im Restrukturierungsprozess optimal gefördert werden.



*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*

Erfolgreiche Unternehmensrestrukturierungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die traditionell auf finanz- und leistungswirtschaftlich ausgerichteten Restrukturierungsschwerpunkte mit Massnahmen zur Steigerung der Mitarbeitermotivation erweitern. Um die Risiken eines Restrukturierungsfehlschlags – beispielsweise durch Auseinandersetzungen mit der Belegschaft oder das Blockieren von Restrukturierungsmassnahmen – zu minimieren, ist ein gutes Betriebsklima, eine verständnisvolle Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern und die richtige Betreuung des Managements (Coaching) und der Mitarbeiter erforderlich. Es wird deutlich, dass die erhöhte Leistungsbereitschaft aller Restrukturierungsbeteiligten die Chancen einer erfolgreichen Krisenbewältigung steigert. Aus diesem Grund wird der Erfolg der Restrukturierung durch die Kombination aus effizienten Restrukturierungsmassnahmen und sozialen, humanen Aspekten bestimmt.

Menschliches Verhalten – im Speziellen das Arbeitsverhalten in einer Restrukturierung – hängt sowohl von dem zu erwartenden Nutzen eigener Handlungen als auch von der Mitarbeiterpersönlichkeit ab. Für die Unternehmensrestrukturierungen ergibt sich daher die Herausforderung, Mitarbeiter zu einem Verhalten zu bewegen, welches sich an den Zielen des Restrukturierungskonzeptes orientiert. Allgemein werden als Ursache menschlichen Verhaltens innere Motivationskräfte (z.B. Bedürfnisse, Triebe) angesehen. Die alleinige Suche nach Kräften innerhalb des Individuums liefert allerdings keine Aussagen über vorhersehbares Verhalten, sondern lässt nur generelle Rückschlüsse auf das Verhalten zu. Für die Restrukturierung gilt es aber vielmehr herauszufinden, welche vorangegangenen Anreize ein bestimmtes Verhalten ausgelöst haben und welcher Nutzen von einem bestimmten Verhalten erworben wird. Darüber hinaus wird effektive Beeinflussung des Mitarbeiter-

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

verhaltens nur gelingen, wenn die besonderen Rahmenbedingungen der Restrukturierung berücksichtigt werden.

Eine Unternehmenskrise ist vor allem durch eine entmutigte, willensschwache und beschränkt handlungsfähige Unternehmensführung gekennzeichnet. Die Mitarbeitenden sind misstrauisch gegenüber der Führungsmannschaft und bangen um ihre Arbeitsplätze. Geringe Leistungsbereitschaft beziehungsweise Demotivation dominieren. In einer Restrukturierung wirken zudem mögliche Kürzungen des Arbeitsentgelts, die Verringerung der Überstunden und die Einführung von Kurzarbeit demotivierend. Die sinkenden Erwartungen von Mitarbeitern hinsichtlich Weiterbildungs-, Karriere- und Mitgestaltungsmöglichkeiten besitzen zusätzlich einen negativen Effekt.

Restrukturierung den Motivationsphasen anpassen

Um einen nachhaltigen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation in der Krisensituation zu gewährleisten, müssen die unterschiedlichen Motivationsphasen einer Unternehmensrestrukturierung vor Augen geführt werden. Generell ist der Verlauf einer Restrukturierung hinsichtlich der Motivation im Unternehmen unterschiedlich gekennzeichnet (vgl. Abb. 1 auf Seite 49).

Die Entstehung einer akuten Krise und die sich anschließende Verlustphase des Unternehmens stehen in enger Beziehung mit auftretenden Motivationsproblemen. In beiden Phasen beginnen höher qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen das Unternehmen zu verlassen. Aufgrund des angeschlagenen Unternehmensimages in der Öffentlichkeit und des finanziell begrenzten Spielraums hat das Unternehmen keine Möglichkeiten, neue hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Neben einer

gravierenden Schwächung der qualifizierten mittleren Führungsebene und den damit verbundenen negativen Auswirkungen für eine erfolgreiche Restrukturierung löst diese Situation den Prozess der Demotivation aus. Die verbleibenden Mitarbeiter realisieren ihre Hilflosigkeit im Unternehmen und achten ihren eigenen Handlungsspielraum als zu gering, um die Situation zu verändern. Es resultiert ein abnehmendes Engagement gefolgt von Frustration und Demotivation. Dies ist der Zustand zu Beginn einer Unternehmensrestrukturierung.

Mit dem einsetzenden Prozess der Restrukturierung und der damit verbundenen Analyse der Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit kommen Angst und Unsicherheit im Unternehmen auf. In dieser Phase der Bestandsaufnahme fühlen sich Mitarbeiter aller Hierarchieebenen kontrolliert und angeklagt. Ausgelöst durch den fehlenden Kontakt der Leitungsebene zur Belegschaft und die damit verbundene mangelnde Informationspolitik im Unternehmen wird das Misstrauen, die geringe Solidarität und Opferbereitschaft gegenüber der Restrukturierung verstärkt. Mit einleitenden Restrukturierungsmaßnahmen müssen die Restrukturierungsverantwortlichen Vertrauen und ein entsprechendes Motivationsniveau sicherstellen, um die Grundvoraussetzung der Umsetzung der erforderlichen Massnahmen zu schaffen.

Allerdings stehen die zu Beginn einer Restrukturierung einschneidenden Massnahmen vor allem im Personalbereich – sogenannte harte Sanierungsphase – diesem Vorhaben widersprüchlich



Nicht alle sind scharf auf Käse: Erst wenn die Bedürfnisse der Mitarbeiter erkannt sind, können die richtigen Anreize geschaffen werden.

gegenüber. Umso wichtiger ist es, diese Phase möglichst schnell zu beenden, um mit vertrauensbildenden Massnahmen zu beginnen. Dies gelingt durch die Stärkung der Loyalität und die Verdeutlichung des Chancencharakters der Restrukturierung und mündet in ein neutrales Motivationsniveau, das den Beginn der anschliessenden Phase der Motivationswiedergewinnung darstellt. Die eingeleiteten Sofortmassnahmen führen in der Stabilisierungsphase zu ersten kleinen Erfolgen und dadurch zu Hoffnung und Engagement von Führung und Belegschaft. Mit fortschreitender Realisierung des Restrukturierungskonzeptes und Einhaltung der Vorgaben der Restrukturierungsmeilensteine schliesst sich ein motivationsfördernder Enthusiasmus in der Wachstumsphase an, der zu dem ursprünglichen Motivationsniveau zurückführt. Es ist nicht

auszuschliessen, dass eine erfolgreiche Restrukturierung beziehungsweise das Überstehen einer Unternehmenskrise zu einem höheren Motivationsniveau als dem Ausgangsniveau führt.

Die Ausführungen machen deutlich, dass motivationsverbessernde Restrukturierungsmassnahmen unterschiedlichen Motivationsniveaus der Mitarbeiter gegenüberstehen. Erfolgreiche Restrukturierungen brauchen motivierte Mitarbeiter. Doch wie kann die Mitarbeitermotivation mit den Zielen der Restrukturierung verknüpft werden? Die Arbeit des amerikanischen Psychologen Abraham H. Maslow nach den Hintergründen jeglichen menschlichen Handelns, kann zur Beantwortung dieser Frage behilflich sein. In seiner Theorie der Bedürfnispyramide argumentiert er, dass jeder Mensch von fünf in einer Hierarchie stehenden Be-

dürfnisklassen motiviert wird, die isoliert nacheinander wirksam werden (vgl. Abb. 2 auf Seite 50).

Bedürfnisse kennen, um Anreize zu schaffen

Überträgt man die unterschiedlichen Bedürfnisklassen auf die Restrukturierungssituation, muss in einem ersten Schritt festgestellt werden, auf welcher Bedürfnisstufe sich ein Mitarbeiter befindet. Nur so können entsprechende Anreizstrukturen geschaffen werden. Mitarbeiter, deren physiologische Bedürfnisse befriedigt sind, könnten in diesem Verständnis nicht über eine Entgelterhöhung motiviert werden; die Organisation müsste soziale Anreize anbieten, um das Verhalten zu beeinflussen. Maslow begründet auf diese Art die Aufspaltung von Anreizsystemen

JA, ICH BESTELLE DEN «SWISS PRIVATE BANKING GUIDE 2009»

Privatadresse Firmenadresse Frau Herr

Name/Vorname

Firma/Funktion

Strasse/Postfach

PLZ/Ort

Telefon

E-Mail

io

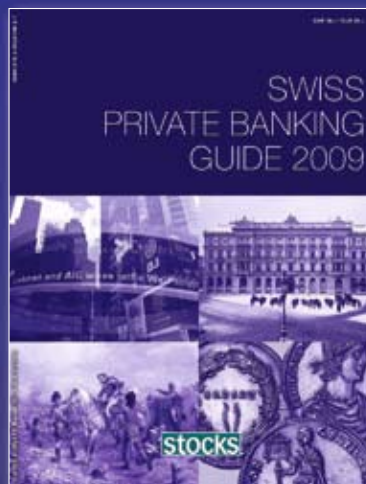
Ja, ich bin damit einverstanden, dass der Verlag mich künftig per E-Mail über interessante Produkte informiert. (Gegebenenfalls streichen.)

Anzahl Exemplar(e):

à Fr. 39.– à Fr. 29.–*

* (Nur für Abonnenten von «Stocks», der «Handelszeitung» und der Fachzeitschriften)

STRONG BUY für alle Privatanleger



Der «Swiss Private Banking Guide» ist ein praxisorientiertes Nachschlagewerk über die Schweizer Private-Banking-Anbieter und zeigt exklusive Anlagevorschläge für typische Kundenprofile auf.

Viele nützliche Tipps helfen Ihnen, die richtige Vermögensverwaltungsbank beziehungsweise den richtigen Vermögensverwalter zu finden und bei Ihren Anlagen den Durchblick zu behalten. Zusätzlich erfahren Sie alles über die Zukunftstrends des Schweizer Bankenplatzes.

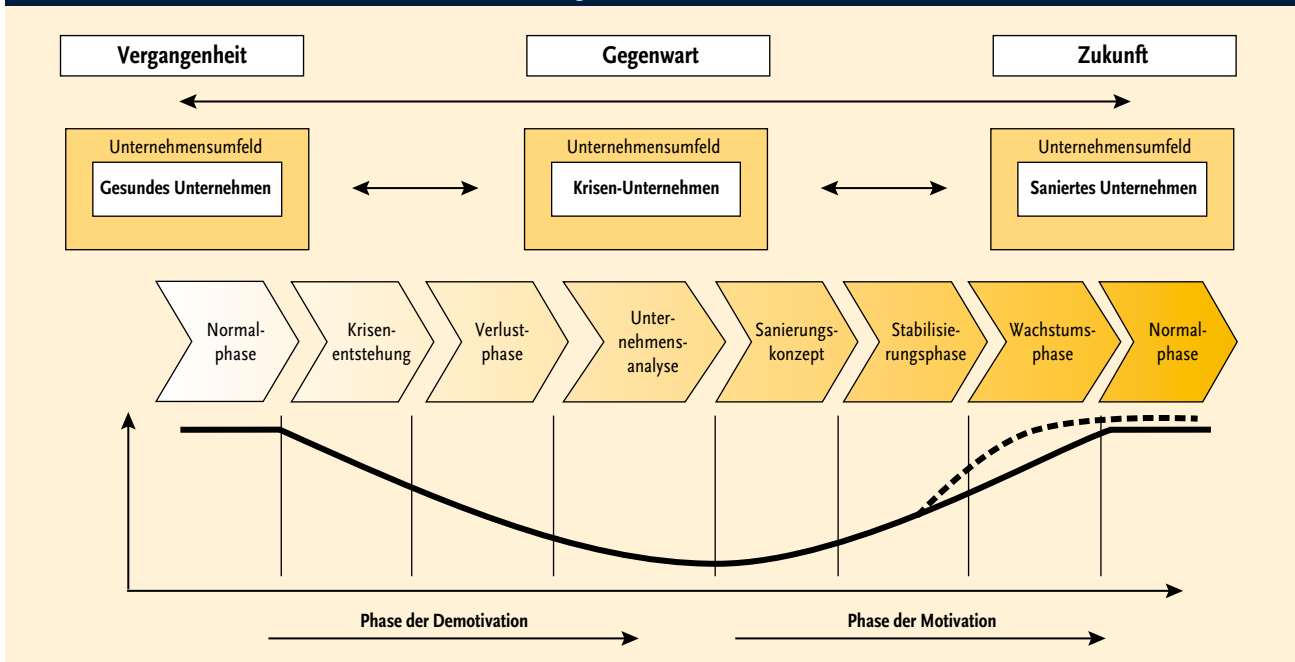
-  Die renommiertesten Schweizer Private-Banking-Institute stellen sich vor
-  Konkrete Anlagevorschläge für Private-Banking-Kunden
-  Der Guide überzeugt auf 114 Seiten durch seinen hohen Nutzwert

Coupon an:

«Stocks»
Swiss Private Banking Guide
Leserservice
Postfach, 8021 Zürich

Bestellung auch per:
Telefon 043 444 59 01, Fax 043 444 50 91
E-Mail: broschueren@handelszeitung.ch
oder unter www.stocks.ch.guides

stocks

Abb. 1: Motivationsverlauf der Restrukturierung

Auf die Krise im Unternehmen folgt die Verunsicherung und Demotivation der Mitarbeitenden. Diese gilt es in Motivation zu wandeln.

men in materielle und immaterielle Anreize.

Die individuellen Unterschiede aller Beteiligten innerhalb des Restrukturierungsunternehmens können nur berücksichtigt werden, wenn diese auf die internen Hierarchieebenen angepasst werden. Es liegt nahe, dass beispielsweise ein Geschäftsführer ein anderes Motivationsniveau als ein einfacher Mitarbeiter hat. Die Berücksichtigung der Bedürfnispyramide ergibt erste Rückschlüsse auf Ansatzpunkte motivierten Verhaltens.

Maslows physiologische Bedürfnisse spielen als Ansatzpunkt für motivationsauslösende Anreize auf keiner Organisationsebene eine Rolle, da durch die europäische Sozialgesetzgebung niemand wirklich um physiologische Bedürfnisse bangen muss. Ein Geschäftsführer ist daran interessiert, seine Anerkennung im Unternehmen nach innen und aussen zu behalten. Damit befindet er sich auf den oberen Ebenen der Bedürfnispyramide. Für Angestellte ohne höhere Ausbildung ist der

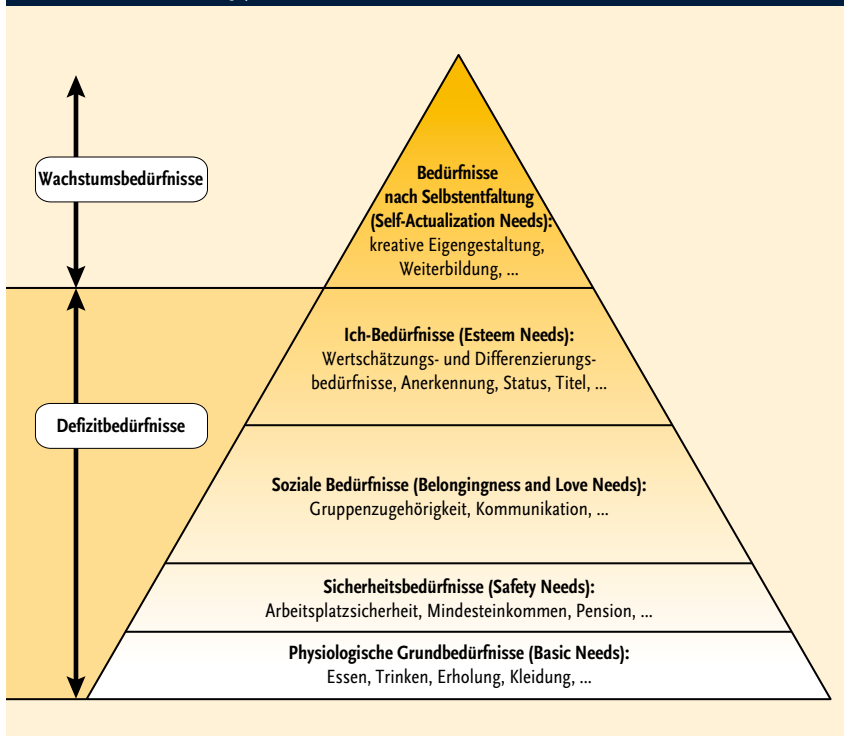
Bezug des monatlichen Einkommens dominant, für sie sind also die unteren Bedürfnisklassen relevant.

Die Motivation hängt vom individuellen Nutzen ab

Die Frage, was Motivation überhaupt bewirkt, muss um die Frage ergänzt werden, wodurch Motivation beeinflusst wird. Hierbei spielen vor allem individuelle, zwischenmenschliche Unterschiede eine entscheidende Bedeutung. Die Leistungsbereitschaft wird immer massgeblich davon abhängen, welcher individuelle Nutzen (Belohnung) aus einer Handlung erwartet wird und wie die persönliche Einschät-

zung der Zielerreichung durch die gewählten Handlungen ist. Hinsichtlich der Ausgestaltung von Restrukturierungsmassnahmen müssen also ebenfalls situative Fähigkeiten und Fertigkeiten der Person, die Machbarkeit der einzelnen Aufgaben und das Rollenverständnis der Person in der Organisation berücksichtigt werden. Zusätzlich müssen die einzelnen Phasen der Motivation Beachtung finden. Den Massnahmen, die zu Beginn der Restrukturierung getroffen werden, stehen Mitarbeiter gegenüber, die sich noch in der Phase der Demotivation befinden. Demnach sollten die Restrukturierungsmassnahmen leicht und verständlich gestaltet werden, um den Handlungser-

「 Das Überstehen einer Krise kann die Motivation auf ein höheres Niveau heben als vor der Krise. 」

Abb. 2: Bedürfnispyramide von Maslow

Quelle: Maslow, A.H. (1970): Motivation and Personality.

Arbeitsplatz gefunden werden. Immaterielle Anreize zur Förderung der extrinsischen Motivation lassen sich durch die Arbeitszeitverkürzung, das Gefühl der Arbeitsplatzsicherheit, eine Neugestaltung der Arbeitsbedingungen und eine erhöhte Kommunikation mit dem Mitarbeiter erzielen. Vollständig lassen sich aber die materiellen Anreize zur Steigerung der Arbeitsmotivation nicht durch immaterielle Anreize ersetzen.

Es wird deutlich, dass ein Unterschied zwischen Motivation und Anreizen besteht. Ein Anreiz ist spezifisch, eher kurzfristig und geht häufig von einer genau beschriebenen Belohnung für eine vorher festgelegte Leistung aus. Ist die Leistung erbracht, wird der Anreiz gegenstandslos und besitzt dadurch den Charakter eines Stimulus. Motivation ist dagegen immer vorhanden, unabhängig davon, ob ein Anreiz eine bestimmte Leistung nach sich zieht. Demzufolge kann ein Anreizsystem eine gewünschte Leistung hervorrufen und beeinflusst durch die Belohnung somit indirekt die Arbeitsmotivation. ■

Wer auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingeht, kann deren Motivation steigern.

folg sicherzustellen und den Übergang in die Phase der Neu-Motivation zu ermöglichen. Erst in dieser Situation sollten die Aufgaben schwieriger und komplexer werden, um die Motivation weiter zu verbessern.

Oberste Prämisse für den Restrukturierungsfall ist also, den Erfolg der Restrukturierung über die Mitarbeiter direkt positiv zu beeinflussen, indem die Motivation mit den zu erreichenden Restrukturierungszielen verknüpft wird. Ein geeignetes Mittel ist ein restrukturierungskonformes Anreizsystem. Darunter wird die Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen verstanden, die bestimmte Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch positive Anreize verstärken sowie unerwünschte Verhaltensweisen verhindern. So wird versucht, dem destruktiven Effekt der Unternehmensrestrukturierung entgegenzuwirken und eine leistungsorientierte Bereitschaft zur Überwindung der Krisensituation zu schaffen.

Allerdings darf nicht vernachlässigt werden, dass das Anreizsystem in der Restrukturierungssituation besonderen Erfordernissen unterliegt. Während sich immaterielle Anreize eher unproblematisch mit den finanziellen Unternehmensressourcen vereinbaren lassen, müssen die materiellen Anreize einer Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen werden. Im Vordergrund muss zuerst die Steigerung der intrinsischen und extrinsischen Motivation durch immaterielle Anreize stehen. Intrinsische Anreize entstehen durch persönliche Erfolgs- und Misserfolgserlebnisse unmittelbar aus der Tätigkeit, wohingegen extrinsische Anreize aus der Umwelt zum Zweck der Bedürfnisbefriedigung dienen. Impulse zur Steigerung der intrinsischen Motivation können während einer Restrukturierung beispielsweise durch erhöhte Handlungsverantwortung der Mitarbeiter, durch die Förderung unternehmerischer Eigeninitiative und die Mitsprache der Mitarbeiter am

Literatur

- Böckenförde, B.** (1996): *Unternehmenssanierung*. Schäffer-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.