

Symbolische Aktionen – Übersicht (1/5)

A. Beispiele für einmalige Handlungen des Top-Managements

Als Jan Carlzon Vorstandsvorsitzender der Fluglinie SAS wurde, verbrannte er Tausende Seiten von Manualen und Handbüchern, weil Regeln das Unternehmen lähmten (Heifetz&Laurie, 1997).

Der Vorstand einer internationalen Hotelkette gab einer Gruppe von Reisebürodirektoren seine private Handynummer mit der Bitte, sich bei Problemen direkt an ihn zu wenden; die Geschichte machte die Runde und unterstrich den Fokus des Vorstands auf Kundenzufriedenheit (Johnson, 1990).

Bei einem großen Veränderungsprogramm bei KPMG in den Niederlanden stellte sich während eines Frühstücksarbeitstreffens ein Vorstandsmitglied auf den Tisch, um mehr Kreativität zu fordern (Heifetz, 1997).

Der Vorstand eines großen Energie-Unternehmens hat sein privates Büro aufgegeben und einen Schreibtisch im Großraumbüro bezogen; damit hat er zum einen die Bedeutung von Zusammenarbeit unterstrichen und zum anderen Kostenreduzierung vorgelebt, indem er Bürofläche reduzierte.

Geschäftsführer, die in den Produktionshallen beispielsweise eines Automobilzulieferers den Mitarbeitern die Hand schütteln, um sich persönlich für deren Einsatz zu bedanken, drücken auf diese Weise Wertschätzung für die Arbeit der Mitarbeiter aus.

Der Austausch derjenigen Personen im Management-Team, die für alte Verhaltensweisen stehen oder sich nicht konform mit den neuen Ideen verhalten, kann ebenfalls eine symbolische Aktion darstellen. So tauschte Lee Iacocca in den ersten drei Jahren seiner Zeit als Vorstandsvorsitzender von Chrysler 33 der 35 Vizepräsidenten aus – nicht nur, um neue Manager von außen zu holen, sondern auch, um den Niedergang des alten Regimes zu signalisieren (Iacocca, 1984, in Johnson, 1990); ein Industriekonzern tauschte im Zuge seiner Neuausrichtung seinen gesamten Vorstand aus.

Ein Politiker trank Wasser aus einem Fluss, um die gute Wasserqualität zu demonstrieren.

Auch spezifische Rituale, z. B. die symbolische Übergabe des Schlüssels zur Vorstandsetage an die nächste Führungsebene, um eine neue Ära einzuläuten oder die rituelle Demontage eines Firmenlogos (s. Abschn. 2.1.1) können als symbolische Aktion wirken (vgl. Häfele, 2009).

Symbolische Aktionen – Übersicht (2/5)

B. Beispiele für durchgängige Veränderung im Verhalten des Top-Managements

In einem großes Telekommunikationsunternehmen verbringen die Top-70-Führungskräfte 5 Tage pro Jahr mit dem Kunden – beispielsweise im Laden, im Call-Center an der Hotline oder beim Kundenservice; sonst wird ohne Ausnahme der Bonus gestrichen, der einen Großteil ihres Gehalts ausmacht. Roger Paine, der 1980 Bezirksrat in Wrekin in Großbritannien wurde, setzte sich jeden Montagmorgen für eine halbe Stunde selbst ans Telefon der zentralen Rezeption, um Anfragen entgegenzunehmen, da ihm der Servicegedanke seines Bezirksrates essenziell war (Johnson, 1990).

Der Vorstand einer Airline beobachtete regelmäßig die aktuellen Verspätungsdaten, um die Bedeutung von Pünktlichkeit herauszustellen; dann ging er entweder der Ursache einer Verspätung auf den Grund oder gratulierte den Teams, die pünktlich waren, persönlich;

Der Vorstand einer Supermarktkette hat das Einkaufsteam bei den wichtigsten Verhandlungen selbst geleitet und so den neuen Fokus auf Kostenreduzierung durch Einkaufsverhandlung deutlich gemacht.

Alle Mitarbeiter einer Versicherung – inklusive der Top-Führungskräfte in der Zentrale – müssen bei Einstieg in das Unternehmen zunächst Versicherungen verkaufen; dadurch sollen Kundennähe und die Bedeutung des „Kerngeschäfts“ in den Mittelpunkt gerückt werden. Ebenso arbeiten bei McDonalds alle Manager der Zentrale einmal im Jahr – am Gedächtnistag des Gründers – in einem Restaurant mit, um das Wissen um und die Wertschätzung für das Kerngeschäft sicherzustellen (Schäfer, 2011).

Bei einem Handelsunternehmen trifft sich das Top-Management zu wichtigen Meetings in einem Laden, um zu verdeutlichen, dass bei all ihren Entscheidungen der Kunde im Mittelpunkt stehen sollte; die Durchführung von Strategietreffen des Top-Managements im Kloster kann die Bestrebung unterstreichen, einer ständigen „Feuerlöschmentalität“ im Unternehmen entgegenzuwirken.

Der Vorstandsvorsitzende einer Landesbank ging bewusst wieder regelmäßig in die Kantine, um Nähe zu und Solidarität mit den Mitarbeitern zu zeigen; Carlzon, Vorstandsvorsitzender der Fluglinie SAS, schaffte mit einer ähnlichen Intention das Vorstandscasino ab (Heifetz&Laurie, 1997).

Symbolische Aktionen – Übersicht (3/5)

C. Beispiele für Änderungen von Strukturen, Regeln oder Ritualen für die gesamte Organisation (1/2)

Verschiedene Unternehmen haben die reservierten Parkplätze für Vorstandsmitglieder abgeschafft, um Solidarität, Zusammenarbeit und weniger starke Hierarchien zu demonstrieren.

In einem Unternehmen, in dem über Probleme tendenziell wenig gesprochen wurde, schaffte der Vorstand gelbe Ampeln ab, d. h. es gab nur noch grün oder rot; so sollten mehr Transparenz und Offenheit in der Problemdiskussion sowie mehr Ansatzpunkte für Konsequenzen geschaffen werden.

In einem Handelsunternehmen wurde die Anredeform von „Sie“ auf „Du“ umgestellt (Johnson, 1990), um Zusammenarbeit und Offenheit über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg zu fördern.

Im Ritz Carlton haben Mitarbeiter ein Budget von 2 000 US-Dollar, über das sie ohne Rücksprache mit dem Vorgesetzten frei verfügen können, um einen Kundenwunsch zu erfüllen (Reiss, 2009); so unterstützt das Unternehmen den Kundenfokus und demonstriert gleichzeitig sein Vertrauen in die Mitarbeiter.

VW schaltet am Abend und am Wochenende den E-Mail-Server ab, um auf diese Weise ein klares Signal für eine Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Beruf zu setzen (Schultz, 2011).

John Jarvey-Jones von ICI richtete einen Raum auf der Vorstandsetage ein, in dem jeder Mitarbeiter Schaubilder aufhängen konnte, die dem Management schlechte Neuigkeiten zeigten; er wollte so freie Meinungsäußerung und ein stärkeres Hinterfragen der Handlungen der Führungsebene fördern (Pettigrew, 1985 in Johnson, 1990).

Ein Werbeunternehmen führte einen „Heroic-Failure“-Award ein, der Fehler belohnt, die aus mutigem Verhalten resultieren; das Unternehmen wollte so einer zunehmenden Risikoaversion entgegenwirken (Shellenbarger, 2011).

Ein High-Tech-Unternehmen vereinfachte radikal seine Gremienstruktur, um ein Zeichen für mehr Effektivität in seinen Meetings zu setzen: Wenn sich in zwei Gremien mehr als $\frac{3}{4}$ der Teilnehmer überschneiden, wurden beide Gremien zusammengefasst in eines.

Symbolische Aktionen – Übersicht (4/5)

C. Beispiele für Änderungen von Strukturen, Regeln oder Ritualen für die gesamte Organisation (2/2)

Die ANZ Bank in Australien führte formelle Präsentationszeremonien ein, in denen den regionalen Managern regelmäßig die Servicequalitätsverbesserungen einer internen „Customer-Care“-Gruppe vorgestellt und diskutiert wurden (Ballantyne, 1989 in Johnson, 1990); im Ritz Carlton wird jede Woche ein mal das „Qualitätsthema der Woche“ von allen Mitarbeitern weltweit im täglichen 15-minütigen Line-Up-Meeting diskutiert, um das Thema Qualität zu fokussieren (The Ritz-Carlton, 2008).

In Berkeley zog die Business School in das Gebäude, in dem sich u. a. die Politikwissenschaft und die Soziologie befanden, um ihr Selbstverständnis als Sozialwissenschaft zu bekräftigen (Pfeffer, 1981 in Johnson, 1990).

In einem Handelsunternehmen wurden die Mitarbeiter angehalten, die Ware aus den neuen Bekleidungsgeschäften zu tragen, die als Teil der neuen Strategie gerade eröffnet worden waren (Johnson, 1989)

Meetings im Stehen sorgen z. B. in einem IT-Unternehmen für effektivere Meetings, weil langatmige Diskussionen vermieden werden, da niemand gerne lang steht.

Southwest Airlines hat in der Krise nach 9/11 weiterhin stark in seine Mitarbeiter investiert, um die große Bedeutung deutlich zu machen, die das Unternehmen seinen Mitarbeitern beimaß (Ojha, 2014); bei groß angelegten Kostenreduktionsprogrammen z. B. dennoch die Computer upgraden zu lassen, kann das Ziel von gesteigerter Effektivität unterstreichen.

Bei vielen Retail-Bankfilialen wurde die Einrichtung stark verändert, um mehr Kundennähe zu reflektieren: Während früher eine räumliche Abgrenzung zwischen Service-Mitarbeitern und Kunden stattfand, werden heute oft bistrotischartige Empfangstische verwendet, die Vertrauen und Offenheit suggerieren.

Bei McDonalds tragen die Mitarbeiter in der Zentrale genauso Gummisohlen wie das Personal in den Restaurants (Schäfer, 2011).

Symbolische Aktionen – Übersicht (5/5)

D. Beispiele für kommunikative Maßnahmen inklusive Konsequenzen für neue bzw. unveränderte Verhaltensweisen

Die Auszeichnung von „Change-Helden“ auf allen Hierarchiestufen kann die Bedeutung der Partizipation bei der Veränderung herausstellen. Diese Auszeichnungen müssen nicht materieller Natur sein, es eignet sich z. B. auch eine „Hall of Fame“, in der die Mitarbeiter kurz mit Bild und ihrem Beitrag vorgestellt werden, oder eine öffentliche Wertschätzung bei Veranstaltungen; auch der persönliche Dank des Vorstands kann symbolisch sein, weil er mit großer Wahrscheinlichkeit im Nachgang weitererzählt wird.

Für gut sichtbare Wertschätzung und auch Auszeichnung positiven Verhaltens eignen sich zusätzlich Wettbewerbe, bei denen Mitarbeiter Maßnahmen oder Positivbeispiele einreichen können; um Zusammenarbeit zu unterstützen, können Positivbeispiele von anderen Mitarbeitern nominiert werden.

In der Praxis hat sich das Feiern von Erfolgen im Veränderungsprozess als sehr wirksam herausgestellt, um Verhalten entsprechend der Veränderung zu würdigen; dies kann z. B. auf Mitarbeiterversammlungen geschehen oder auch auf extra dafür anberaumten Veranstaltungen.

Die neuen Werte und Führungsleitlinien eines Online-Unternehmens wurden von einer Graphikerin über die gesamte Wand im Eingangsbereich illustriert; die Abbildung entstand nach und nach und erzeugte so über längere Zeit immer wieder Überraschungsmomente und damit die Neugierde der Belegschaft.

Es kann einen großen Überraschungseffekt haben und die Ernsthaftigkeit demonstrieren, mit der die Veränderung vorangetrieben wird, wenn die neuen Werte in sehr großen Buchstaben an den Wänden des Parkhauses aufgemalt werden.

Die Unterschriften einer beschlossenen Veränderung z. B. mit Händen, die mit Handfarbe unter ein Dokument gegeben werden, unterstreichen die persönliche Verpflichtung der Teilnehmer.