

Motivationsrede eines Geschäftsführers über Aufbruch, Vertrauens- und Kommunikationskultur, [verfremdete und gekürzte Fassung]

*"DIE EINZIGE MÖGLICHKEIT, MENSCHEN ZU MOTIVIEREN, IST DIE
KOMMUNIKATION."*

Lee Iacocca, ehemaliger Präsident der Ford Motor Company und
CEO der Chrysler Corporation, * 15. Oktober 1924

Es gilt das gesprochene Wort.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

als neuer Geschäftsführer der Mustermann GmbH habe ich in
einem schwierigen Marktumfeld die Aufgabe, den begonnenen
Restrukturierungsprozess weiterzuführen. Auf dem gesättigten
Markt mit hohem Wettbewerbs-, Kosten- und Preisdruck werden
wir als Geschäftsführung gemeinsam die Verantwortung tragen,
unser Unternehmen zu einer neuen Blüte zu führen.

Dies ist kein leichter Weg. Aber es ist eine reizende
Herausforderung, die wir gemeinsam annehmen und gestalten
wollen.

Ich habe in den vergangenen zehn Wochen viele Gespräche
geführt. Ich beschäftige mich mit der externen und internen



Strategie, dem Einkauf, Finanz- und Rechnungswesen, IT, Materialeinkauf und Prozessmanagement. Bei diesen Themen ist klar, dass die Restrukturierung bei meiner täglichen Arbeit einen großen Raum einnimmt. Sie ist ein rundum prägendes Thema. Wichtig ist mir, dass wir alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitnehmen, dass sie den Transformationsprozess mitgestalten und akzeptieren.

Ich spreche bewusst von einem Transformationsprozess. Denn der Begriff der Restrukturierung hat Angst in den Betrieben erzeugt. Er fördert Kirchturmdenken, er fördert Beharrungsverhalten, er belastet. Und in Belastungssituationen machen Menschen eher zu als dass sie sich öffnen. Ich frage deshalb, ob wir uns mit dem Begriff „Restrukturierung“ und der Kommunikation des Themas einen Gefallen tun?

Viele Mitarbeiter erleben die Restrukturierung als schmerzlich. Zuletzt akzeptierten Sie eine Lohnkürzung, verzichteten auf drei Urlaubstage und arbeiten nun eineinhalb Stunden mehr pro Woche. Es gab Betriebsschließungen, Verlegung ganzer Standorte. Trotz vieler guter Vereinbarungen auf der lokalen Ebene wie Sozialplänen, sozialverträglicher und fairer Kündigungen: Es bleibt die Angst vor Arbeitsplatzverlust.

Ich spüre die bedrückte Stimmung. Gleichwohl muss sich noch immer einiges, teils radikal, ändern, damit wir als zurecht stolze Mustermann GmbH wieder erstarben.

Damit dies gelingt, brauchen wir das Kommitment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ich bin der Überzeugung, dass wir die innere Bereitschaft zum Aufbruch nur gewinnen, wenn wir alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intensiver und auch emotionaler einbinden und sie durch eine offene Kommunikation motivieren.

Meine Damen und Herren,

als Controller weiß ich, dass Transformationsprozesse zwei Seiten haben. Sie könnten mit der Stoppuhr, Laptop, Tablet oder ihrem Klemmbrett in die Betriebe einziehen und das Gefühl vermitteln, dass die Leute vor Ort nichts von ihrer Arbeit verstehen. Ihre Haltung könnte in diesem Szenario sein, ich wiederhole den Konjunktiv „KÖNNTE“: „Erst durch uns Controller, Restrukturierer, von außen kommt ja wieder Zug in die Abläufe.“ Mit ihrer Stoppuhr ermitteln sie Ist-Werte, leiten Einsparpotenziale ab. Das ist irritierend für die Menschen vor Ort. Ihre Wahrnehmung könnte dann sein: Die Restrukturierer schaffen möglicherweise die Grundlage, dass ich meinen Job verliere. Wer sich da wundert, dass die Mitarbeiter nicht mitziehen, würde einen schlechten Job machen. Übrigens: Ich bleibe im Konjunktiv und sage nicht, dass unsere Controller so arbeiten.

Controller könnten aber auch ganz anders vorgehen; in der Regel auch mit einem sehr guten Resultat. Sie könnten mit offener Kommunikation und Gesprächsbereitschaft in die Betriebe kommen, erst einmal zuhören, die Mitarbeiter fragen, wo sie selber



Verbesserungen ihrer Abläufen und Prozesse sehen und dann gemeinsam erfassen, wie viel Zeit für welchen Arbeitsschritt heute nötig ist. Dann könnten Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern überlegen, wie sie die Abläufe verbessern, welche Investitionen dafür eventuell notwendig sind. Durch diese offene Kommunikation holen Sie die Mitarbeiter mit ins Boot und fördern ihre Bereitschaft zur Veränderung von innen heraus.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

ich rede also über Kommunikation. Wir müssen die Mitarbeiter stärker einbinden, auf ihre Erfahrungen zugreifen, sie motivieren, den eigenen Vorteil bei der Optimierung von Prozessen und Arbeitsabläufen zu erkennen. Wir dürfen ihnen mit der Restrukturierung nicht das Gefühl vermitteln, sie seien Teil des Problems. Umgekehrt wird ein Schuh daraus: Wir müssen Ihnen signalisieren, dass Sie Teil der Lösung sind.

Für ein größeres Commitment brauchen wir nach meiner Erfahrung drei Dinge:

1. Wir brauchen eine Vertrauenskultur.
2. Wir müssen die erreichten Ziele besser kommunizieren.
3. Wir wollen das Kirchturmdenken überwinden.

Ich möchte diese drei Punkte kurz beleuchten:

1. Über Vertrauenskultur

Der Mensch ist von Natur aus egoistisch. Er hat aber gelernt, dass er aus egoistischen Motiven heraus häufig besser fährt, wenn er kooperiert. Auf dieser Basis entstand unsere arbeitsteilige Gesellschaft. Deshalb gibt es Familien, Dorfgemeinschaften, Vereine, Unternehmen.

Wesentliche Grundlage für den Vertrauensaufbau in sozialen Strukturen ist Verbindlichkeit, Offenheit, Ehrlichkeit, die Fähigkeit, Konflikte fair zu führen und rechtzeitig zu lösen bevor sie eskalieren.

Deshalb führe ich regelmäßig tagende „Jour Fixe“ auf den verschiedenen Managementebenen ein. Dazu gehört für mich die Vorbereitung mit Tagesordnungen, die straff abgearbeitet werden. Des Weiteren brauchen solche Meetings eine effektive Ergebnissicherung, also Protokolle mit klaren Zielvereinbarungen und Due Dates mit klarer Zuständigkeit für die Berichtswege. Es ist selbstverständlich, dass diese Protokolle von allen Beteiligten gegengelesen und im Umlaufverfahren auch in allen Absprachedetails bestätigt oder angefochten werden. Ja, Sie haben richtig gehört: Ich erwarte auch Widerspruch, wenn er gut begründet ist und uns in der Sache weiterbringt.



Es ist natürlich klar, dass Vertrauen nicht dekretiert werden kann. Mein Beitrag für eine Vertrauenskultur ist die Freiheit, die ich jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin auf seiner und ihrer Position zutraue. Ja, nicht nur zutraue sondern bis zum Beweis des Gegenteils für selbstverständlich halte, damit jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ihre und seine Potenziale in eigener Verantwortung voll entfalten kann.

2. Erreichten Ziele besser kommunizieren.

Grundlage für Vertrauen ist aber eine offene Kommunikation – egal ob es gute Nachrichten oder schlechte sind.

Der frühere Präsident der Ford Motor Company und ehemalige CEO von Chrysler sagte einmal:

"DIE EINZIGE MÖGLICHKEIT, MENSCHEN ZU MOTIVIEREN, IST DIE KOMMUNIKATION."

Lee Iacocca,

Ich habe in den letzten Wochen mit vielen Kolleginnen und Kollegen gesprochen. Bei uns arbeiten tolle Menschen, die sich einbringen, sich engagieren und mitdenken. Sie haben was zu sagen, wenn man ihnen zuhört. Sie werden Teil der Lösung, wenn sie ernst nehmen.



So habe ich hier Geschichten erfahren, die mich sehr zuversichtlich stimmen, dass wir große Potenziale haben, die wir intensiv nutzen und durch offene Kommunikation verstärken müssen.

Ich gebe Ihnen ein Beispiel, das mich beeindruckt hat und Schule machen kann:

Im Februar war unser Betrieb am Standort Großstadt XY durch einen Streik des Sicherheitspersonals betroffen. Wir hätten an diesem Tag unser Serviceversprechen gegenüber unseren Kunden nicht einhalten können. Denn ohne Sicherheitskontrollen hätten wir nicht rechtzeitig liefern können. Unser Werksleiter Manfred Mustermann entwickelte eine Strategie, wie wir durch eine Extraschicht am Vortag die Bestellungen produzieren konnten. Er redete mit dem Betriebsrat, trommelte am Mittag die Belegschaft zusammen und überzeugte sie von der Extraschicht. Durch die Vorausproduktion bis in die späten Abendstunden konnten unsere Produkte rechtzeitig vor Streikbeginn die Sicherheitskontrollen passieren. Unsere Kunden waren begeistert.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

diese Geschichte lehrt uns viel über die Mentalität, über den Spirit der handelnden Akteure:

1. Hier wurde vorausschauend mitgedacht.

2. Hier wurden für die Kunden Lösungen entwickelt, bevor diese überhaupt ihr Problem erkannten.
3. Hier kommunizierten Betriebsleitung, Betriebsrat und Mitarbeitende offen, identifizierten die Herausforderungen und zogen für die Lösung an einem Strang.
4. Hier zeigten sich alle Beteiligte solidarisch mit den Problemen der anderen.
5. Hier wurde über den eigenen Kirchturm hinweg gehandelt.
6. Hier bewies und bewährte sich eine ideale Kundenorientierung, um die hohe Servicequalität unserer Mustermann GmbH auch unter widrigen Umständen aufrechtzuerhalten.

Es sind solche Ereignisse, die wir positiv kommunizieren müssen. Wir müssen das Gute loben. Wir dürfen nicht nur über Defizite reden und schreiben sondern müssen die Potenziale positiv kommunizieren, wo sie sich zeigen.

Das ist es, was Iacocca meinte, als er sagte:

"DIE EINZIGE MÖGLICHKEIT, MENSCHEN ZU MOTIVIEREN, IST DIE KOMMUNIKATION."

Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

das führt mich zu meinem dritten Punkt:

3. Kirchturmdenken überwinden.

Dazu berichte ich Ihnen kurz eine andere Begebenheit:

Nach dem Umzug unseres Werks in Großstadt YX funktionierte trotz einer brillanten logistischen Planung die automatische Bestückung für unser Premiumprodukt nicht. Ersatzteile fehlten. Die Leistung des Werks sank auf 30 Prozent. Werksleiter Mustermann sprach mit seinem Kollegen aus der 50 Kilometer entfernten Niederlassung AB. Dieser rekrutierte 30 Mitarbeiter seines Betriebs, die eine Woche lang in YX aushalfen. Nur dadurch konnten wir unser Serviceversprechen gegenüber unseren Kunden einhalten.

Auch diese Geschichte berichtet uns viel über die Solidarität und den Zusammenhalt über die Werksgrenzen hinaus:

1. Hier wurde von der Werksleitung, dem Betriebsrat und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Niederlassung AB solidarisch in einer Notsituation gehandelt, unbürokratisch, effektiv, selbstlos.
2. Nur deshalb konnte die Servicequalität und die pünktliche Lieferung an unsere Kunden sichergestellt werden.
3. Hier zeigte sich ein Corps-Geist, den ich mir für alle Einheiten der Mustermann GmbH in Deutschland wünsche.



Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

es ist dieser Corps-Geist, der uns weiterbringt. Im Gegensatz zu funktionalen Silos und egoistischem Abteilungsdenken, bringen uns Kooperation, interdisziplinäres Denken und Handeln und vor allem eine offene Kommunikation weiter.

Ich werde meinen Beitrag leisten, dass wir auf dem Weg zu der neuen Mustermann GmbH eine gemeinsam getragene Linie haben, die unserem täglichen Handeln Orientierung gibt.

Lassen Sie uns darüber auseinandersetzen, welche Leitmotive wir teilen, wie wir zusammenarbeiten. Ja, lassen Sie uns auch darüber kultiviert streiten. Widerspruch ist für mich kein unangemessenes Verhalten sondern Grundlage einer offenen Kommunikation, sie sind Ausdruck von Engagement und Interesse.

Ich wünsche uns allen den gemeinsamen Erfolg, der auch jeden Einzelnen mit Freude erfüllen wird.

Etwa 1.500 Wörter, bei komplettem Vortrag rund 15 Minuten Dauer