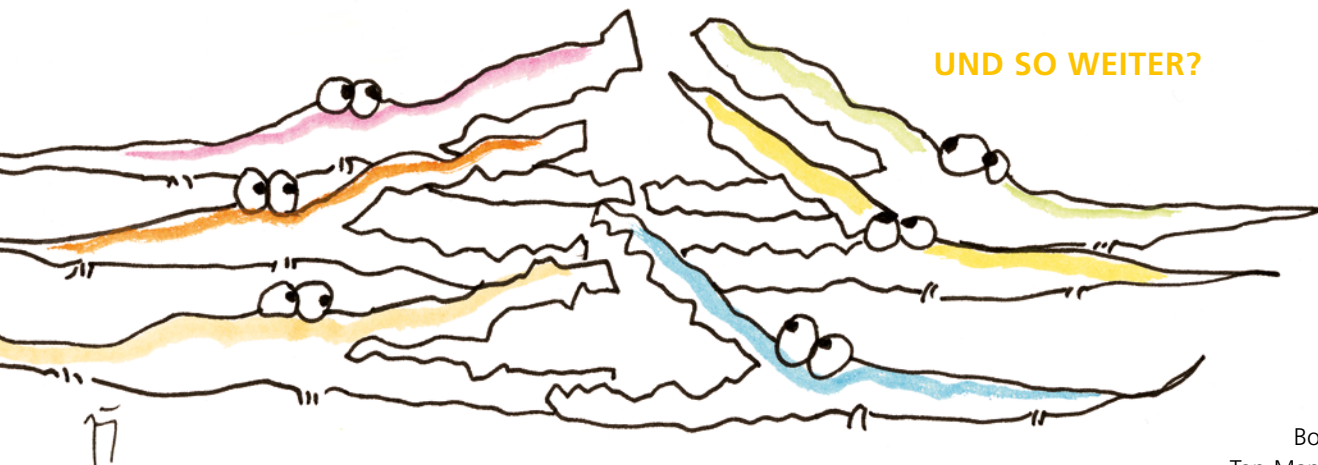


Veränderung **bottom-up** und **top-down**.

Es steht in jedem Beziehungsratgeber: Bei Problemen hilft miteinander sprechen. In deutschen Unternehmen sieht man das oft noch anders. Was Mitarbeiter zu sagen haben, will man in den oberen Führungsetagen nicht hören. Kann das auf Dauer gut gehen?



Der äußere Druck auf Unternehmen steigt und wird intern nach unten weitergegeben. Nicht wenige lassen ihre Mitarbeiter dauerhaft an der Leistungsgrenze arbeiten. Versuchen die Engagierten unter ihnen etwas zu ändern, an der Arbeitszeit, am Gehalt, an Prozessen, werden sie von der nächsthöheren Ebene beharrlich ignoriert. Das reibt auf, macht krank – psychische Erkrankungen wie Burn-out liegen auf Platz 3 der Krankheiten bei Arbeitsunfähigkeit (Quelle: www.statista.de) – oder es führt nach dem Motto „Love it, change it or leave it“ zur Fluktuation. Das Problem dabei: Es sind häufig

» Unternehmen haben ihre Position der Stärke verloren.«

die Motivierten, die krank werden oder gehen, diejenigen, die eigentlich bleiben wollen und dem Unternehmen verbunden sind. Und sie können kündigen. Der Arbeitsmarkt hat sich zugunsten der Arbeitnehmer gedreht. So hart es klingt, Unternehmen haben in der Beziehung zu qualifizierten Mitarbeitern ihre Position der Stärke verloren.

Trotz solcher Anzeichen im alten Stil weiterzumachen, ist ein riskantes Spiel. Sind die Arbeitsbedingungen nicht marktgerecht, ist es irgendwann die Unternehmensleistung auch nicht mehr. Im Zeitalter der Digitalisierung ist zudem wichtig, dass Unternehmen lernen, sich von in-

nen heraus zu wandeln. Der erste Schritt für Veränderungen von unten nach oben ist zuhören statt weghören, wenn Mitarbeiter etwas zu

» Zuhören statt weghören, wenn Mitarbeiter etwas zu sagen haben.«

sagen haben. Es geht um offene Kommunikation, um den Austausch über Abteilungsgrenzen und Hierarchieebenen hinweg. Das erfordert Mut und Rückgrat auf Mitarbeiterseite, durchlässige Strukturen und vor allem eine neue Führungskultur. Führung bedeutet nicht mehr, Zielvorgaben top-down durchzureichen, sondern Mitarbeiterideen und -interessen auch bottom-up, nach oben hin, zu vertreten.

Funktionieren kann das nur, wenn es vom Top-Management getragen wird. Hier ist die Bereitschaft erforderlich, auf Initiativen von Mitarbeitern inklusive Führungskräften zu reagieren. Es gilt, beispielsweise in quer durch die Hierarchien besetzten Projektteams, über Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten zu diskutieren und Dinge gegebenenfalls zu verändern, selbst wenn

UND SO WEITER?

es schmerzt und vermeintlich heilige Kühe betrifft. Bottom-up erfahren Top-Manager, wo Veränderungsbedarf im Unternehmen besteht. Top-down lassen sich Veränderungen umsetzen.

Unternehmens- und Arbeitswelt sind im Umbruch begriffen. HR-Abteilungen haben die Chance, sich in diesem Prozess neu zu positionieren. Statt sich nur den Symptomen zu widmen, Krankheitsstatistiken zu führen oder unter immer schwierigeren Bedingungen Mitarbeiter zu rekrutieren, sollten sie anfangen, Ursachen zu benennen. Sie können den Mitarbeitern Gehör verschaffen, für marktgerechte Arbeitsbedingungen eintreten und in ihrer Businesspartner-Rolle Veränderungsprozesse im Unternehmen koordinieren.



Auch wenn es dem Top-Management schwerfällt, in einen Change zu investieren, es lohnt sich. Dipl.-Betriebsw. (BA) **Günter Walter** hat in seiner beruflichen Laufbahn selbst einen Change-Prozess mit initiiert und erlebt. Sein ehemaliger Arbeitgeber (Haufe/Lexware) hat erst sich und dann den Markt erfolgreich neu definiert. lieblich-partner.de/guenter-walter