

# Krankfeiern statt Wandel

von Thomas Stach

## Der Fall Tuifly zeigt: Change Management kann Konfliktkosten deutlich senken

Krankfeiern als Druckmittel ist kein neues Phänomen. Wenn ein Streik nicht legitim ist, findet der Widerstand eben andere Ausdrucksformen. Dennoch ist das, was sich Anfang Oktober bei der Tuifly abspielte, vor allem in seinem Umfang ohne Beispiel. Rund 40.000 Fluggäste strandeten vor der Abreise oder konnten nur mit Mühe aus ihren Urlaubsressorts zurückgeholt werden. Der Grund: Über 500 Tuifly-Mitarbeiter hatten sich kurzfristig krank gemeldet. Über 350 Flüge fielen aus. Die negativen Folgen für Ertrag, Image und Veränderungsbereitschaft der Belegschaft sind offensichtlich.

Denn neben den Tuifly-Kunden am Urlaubsort fühlten sich vor allem die Mitarbeiter „nicht abgeholt“. Der Tui Airlines Chef Henrik Homann will die Ferienflieger zusammen mit der Tourismus-Sparte von Air Berlin in einen neuen Firmenverbund einbringen. Mit Tui als Minderheitsgesellschafter und mit dem Ziel der Kostensenkung. Noch Fragen? Es entstand das, was in jedem nicht ausreichend gesteuerten Veränderungs- und Kommunikationsprozess passiert: Verunsicherung, die sich im Konflikt entlädt.

Eigentlich war von Anfang an klar, dass das Vorhaben alle Kategorien eines massiven Change erfüllt. Damit gilt eine Hauptregel: Sag nicht nur, wohin Du willst, sondern auch, wie Du dort hinkommst. Das heißt, zumindest der Prozess, die Veränderungsaspekte und die Handlungsprinzipien müssen auch in einem Frühstadium bereits benannt werden können. Denn in Veränderungsprozessen ist der sofortige Erklärungsdruck des Top-Managements gegenüber Mitarbeitern und Führungskräften enorm.

Es reicht eben nicht, die Mitarbeiter über die Zukunft „ihres“ Unternehmens nur zu informieren. Wer da denkt, die pure Einsicht in die betriebswirtschaftliche Logik schafft bei Mitarbeitern die Bereitschaft zum Wandel, der irrt – und muss mit hohen Konfliktkosten rechnen. Der Mitarbeiter möchte es zu Recht schon gerne etwas genauer haben. Das ist eine Bringschuld des Managements. Und die Kunst des Managements im Change ist es dann, absehbare Konflikte in konstruktive Bahnen zu lenken. Das setzt echten Dialog und gezielte Einbindung voraus. Die einstündige Rede des Vorstandes während eines Townhall-Meetings ist damit nicht gemeint.

Stach's gehört zu den führenden Beratungen für das Management von Transformation. Unser Vorgehen ermöglicht die systematische und zielorientierte Planung und Umsetzung der organisationalen, personellen und kulturellen Veränderungen, die mit einem Change verbinden sind. Damit sichern wir eine nachhaltig erfolgreiche Transformation sowie ein höheres Leistungs- und Motivationsniveau.

Stach's  
Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH  
Westendstraße 28  
60325 Frankfurt am Main  
Telefon 069 / 976713-0  
[www.stach-s.de](http://www.stach-s.de)  
[info@stach-s.de](mailto:info@stach-s.de)