



Eine Frage des Überlebens

Veränderungsprozesse bestimmen längst die Alltagswirklichkeit vieler Unternehmen.

Passt sich neuen Gegebenheiten perfekt an – für das Chamäleon ist das Teil seiner Natur. Uns Menschen fällt das oft schwer. Foto: dpa/CTK/David Taneèek

Von Nicole Spiegelburg

Nur wer sich ändert, bleibt sich treu“, sang der Liedermacher Wolf Biermann nach seiner Ausbürgerung aus der DDR. „Nur wer sich ändert, bleibt erfolgreich am Markt“, müsste die Liedzeile in der Sprache der Wirtschaft lauten. Denn tatsächlich hat die Zahl der Veränderungsprozesse in den Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren deutlich zugenommen. Im „Change Management Kompass 2020“ – einer Studie, die Porsche Consulting unter den 100 größten deutschen Unternehmen durchgeführt hat – gaben 65 Prozent an, dass sie bis 2022 vor tief greifenden Veränderungen stünden. Manch ein Konzern sogar in unterschiedlichen Bereichen gleichzeitig.

Fachleute sprechen bei einem solchen grundlegenden Wandel von „radical change“ oder Transformationsprozessen zweiter Ordnung. Im Gegensatz zu den Veränderungen erster Ordnung betrifft dieser radikale Wandel nicht nur Teilbereiche, sondern das komplette Unternehmen, angefangen von Strategie und Prozessorganisation bis zur Technologie und Unternehmenskultur.

Die Ursachen für den wachsenden Veränderungsdruck sind vielfältig und lassen sich letztlich auf einen Nenner bringen. Die schwächelnde Weltkonjunktur durch die Corona-Krise, ein steigender Druck zu immer mehr Effizienz und Innovation sowie solche Megatrends wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit – all das hat die Wettbewerbssituation deutlich

verschärft, global wie lokal. Laut der Change Management Kompass Studie besteht deshalb im Top-Management deutscher Unternehmen längst der Konsens, dass Stillstand gleichbedeutend mit dem Verlust der eigenen Wettbewerbsfähigkeit ist.

„Der Druck zur strategischen Transformation wächst – in Profit- wie in Non-Profit-Unternehmen“, bestätigt auch Dietmar Vahs. Er leitet das Institut für Change Management und Innovation (CMI) an der Hochschule Esslingen. Seit mittlerweile 25 Jahren führt das CMI empirische Studien zu aktuellen Fragen des Innovations-, Change- und Qualitätsmanagements durch und begleitet Wirtschaftsunternehmen durch Veränderungsprozesse. Seit mehr als 20 Jahren gehören auch Sozialunternehmen mit dazu.

Dessen Gründer und Direktor, Professor Vahs, kann auf 30 Jahre Erfahrung im Change Management blicken und hat schon viele Veränderungsprozesse erlebt. Er weiß also, wie sie in der Theorie ablaufen sollten: mit Zielen, die ebenso transparent wie verbindlich sind, einer eindeutigen Kommunikation und einer klaren Veränderungsstrategie, die möglichst alle Führungskräfte überzeugt mittragen. Was auf den ersten Blick zunächst relativ einleuchtend klingen mag, ist in der Praxis alles andere als leicht umzusetzen.

„Gutes Change Management ist höchst kompliziert“, weiß Michael Dunst. Er ist Senior Expert bei QA-Experts, also eine Art alter Hase in Sachen Change Management Beratung, und schreibt an der Hochschu-

le für Esslingen und der TU Berlin gerade seine Doktorarbeit zum Thema „Innovation und Qualität“.

Was Veränderungsprozesse aus Sicht des Wirtschaftsingenieurs so kompliziert macht, ist das Gewohnheitstier Mensch oder besser gesagt das menschliche Gehirn. Das – so hat es auch die Neurobiologie nachgewiesen – ist nämlich auf Routinen getrimmt und belohnt uns gerade dann, wenn wir uns auf gewohnten Pfaden bewegen, indem es körpereigene Opiate ausschüttet. Mit anderen Worten: Wir Menschen wollen zunächst einmal gar keine Veränderungen. Es sei denn – und hier kommt zu tragen, was die Wirtschaftswissenschaften den homo oeconomicus nennen –, wenn wir einen direkten Nutzen für uns sehen.

„Wandel geht nur mit den Menschen, nicht gegen sie“, lautet einer der vielen geflügelten Sätze aus dem Change Management. Anders gesagt: Konzepte wie das in den 90er-Jahren praktizierte Business Reengineering, die sich ausschließlich auf die Sachebene konzentrierten und darauf, die „harten Faktoren“ wie Strukturen, Strategien und Prozesse zu verändern, reichen nicht aus. Stattdessen ist ein ganzheitlicher Veränderungsansatz gefragt, der neben den harten auch die weichen Faktoren berücksichtigt, neben der betriebswirtschaftlichen Sachebene auch die psy-



» **„Der Druck zur strategischen Transformation wächst und zwar in Profit- wie in Non-Profit-Unternehmen.“**

Dietmar Vahs



chologische Ebene. Der Ökonom Dietmar Vahs, der nach seinem BWL-Studium auch einige Jahre bei Mercedes-Benz und Daimler-Benz in verschiedenen Führungsfunktionen tätig war, geht sogar noch einen Schritt weiter: „Die psychologische Ebene ist letztlich die erfolgsentscheidende.“

Entsprechend setzt auch das CMI in seiner Arbeit auf einen solchen ganzheitlichen Veränderungsansatz. Benötigt ein Unternehmen bei einem konkreten Änderungsvorhaben Hilfe, begleiten zwei Expertengruppen, die Quality-Awareness-Experts (QA, Englisch für Qualitätsbewusstsein) und die IQ-Experts (abgekürzt für Innovation und Qualität) das jeweilige Projekt. Die QA-Experts und die IQ-Experts sind Ausgründungen des CMI und zugleich die Essenz seiner empirischen Forschungsarbeit. Oder wie der Ökonom Dietmar Vahs es formuliert: „Qualität und Innovation sind die beiden Top-Erfolgsfaktoren deutscher Unternehmen im globalen Wettbewerb.“

Die Expertengruppen bestehen aus Praktikern und Hochschullehrern aus den unterschiedlichsten Fachrichtungen, darunter Physiker, Psychologen, Maschinenbauingenieure, Betriebswirte und Juristen. Zusammen bilden sie eine große interdisziplinäre Bandbreite ab, die zeigt, wie hochkomplex viele Veränderungsprozesse sind. Neben be-

triebswirtschaftlichen Fragestellungen geht es beispielsweise um Themenfelder wie Produktionstechnik, IT, Arbeitsrecht und natürlich darum, möglichst alle Mitarbeiter mitzunehmen, also letztlich um psychologisches Fingerspitzengefühl. Und all das ist auch nötig. Denn die QA- und IQ-Experts begleiten die Unternehmen nicht nur dabei, ihre Prozess- und Produktquali-



„Gutes Change Management gibt es nicht von der Stange.“

Michael Dunst



tät zu verbessern und allgemein deren Innovationsfähigkeit zu stärken, sondern sie schaffen bei den Mitarbeitern zugleich ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von mehr Innovation und Qualität.

„Unsere Aufgabe als externe Prozessbegleiter ist es, sozusagen in den ‚Bauch der Organisation‘ einzutauchen“, umschreibt Dietmar Vahs die Rolle der Expertengruppen. Am Anfang heißt es deshalb: Augen und Ohren offenzuhalten und das Unterneh-

men in all seinen Facetten kennenzulernen. Das kann über ausführliche persönliche Gespräche mit Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebsrat passieren oder über maßgeschneiderte Workshops.

Beide Instrumente helfen dabei herauszufinden, wie ein Unternehmen tickt und was die Menschen darin tatsächlich bewegt, die Bremsen und Treiber, die Mitarbeiter und Führungskräfte. Denn Senior Expert Michael Dunst erlebt in den Unternehmen beides: Mitarbeiter, die einen großen Veränderungswillen mitbringen und solche, die bremsen, weil sie Angst haben, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Aber auch Führungskräfte, die am Status quo festhalten, weil sie Machtverlust fürchten.

Um den notwendigen Rückenwind für das Change Projekt zu haben, ist es deshalb entscheidend, alle Beteiligten mitzunehmen. Die beiden Change Management-Experten sprechen in diesem Zusammenhang von Partizipation, Stakeholder Management und Management Commitment. Hinter all den Fachbegriffen steht letztlich ein Ziel: sämtliche Interessengruppen (Stakeholder), von den Mitarbeitern über den Betriebsrat bis zur Führungskraft einzubinden, damit sich am Ende alle Führungsebenen dem Change verpflichtet fühlen. Eine Möglichkeit ist es, unter den Mitarbeitern sogenannte

Change Agents zu finden, die als Agenten des Wandels auch andere für die Veränderung begeistern. Eine andere Möglichkeit sind World Cafés, in denen sämtliche Mitarbeiter in wechselnden Gruppen eine bestimmte Fragestellung diskutieren. Oder ein Briefkasten für Rückmeldungen und gute Ideen.

All das bewirkt, dass die Menschen im Unternehmen sich mitgenommen fühlen, sind sich Dietmar Vahs und Michael Dunst einig und auch darin: „Gutes Change Management gibt es nicht von der Stange.“ Was es gibt, sind passgenaue Konzepte, die auf das jeweilige Unternehmen und seine Kultur zugeschnitten sind. Insofern ist jedes Change-Projekt immer wieder neu – selbst für so alte Hasen wie Dietmar Vahs und Michael Dunst.

► Buchtipp

Über die entscheidenden Erfolgsfaktoren, Innovation und Qualität, haben Michael Dunst und Dietmar Vahs ein Buch geschrieben, das Anfang September im Hansa-Verlag, München, erscheint: „**Innovations- und Qualitätspotenziale optimal kombinieren – Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern**“