



► **FTD Summer School** Viele Führungskräfte erkennen, wie hilfreich die einst gelernte Theorie für ihre tägliche Arbeit sein könnte. Aber was ist heute überhaupt der Stand der Wissenschaft? Und wie wird dieses Wissen in der Praxis umgesetzt? Die Summer School gibt Antworten. Heute: Change-Management

Je neuer, desto besser

Wer Veränderungen will, muss die Mitarbeiter einbeziehen – und ihnen ihre Ängste nehmen. Wenn das so selbstverständlich ist, warum ist das dann gleichzeitig so kompliziert?

VON JASMIN LÖRCHNER
UND MICHAEL PRELLBERG

Als Willibert Schleuter die Werkstatt in Ingolstadt betritt, stehen ihm 100 Audi-ner gegenüber und wundern sich, warum ihr Chef sie so kurzfristig zusammenerufen ließ. Statt zu reden, holt Schleuter etwas hinter seinem Rücken hervor: Das Goldene Lenkrad, eine Auszeichnung für den Audi A4 als bestes Auto seiner Klasse. Wie einen Pokal hebt er das Lenkrad über seinen Kopf. Dann drückt er es seinem Nebenmann in die Hand – die Arbeiter brechen in Jubel aus. Der Preis wandert von Hand zu Hand, jeder will ihn anfassen. Eine Szene wie nach einem Pokalendspiel.

Die Audi-Mitarbeiter fühlen sich zu Recht als Sieger. Und am Ziel eines langen Weges. Als Schleuter 1996 die Abteilung Elektronik und Elektrik übernahm, belegte Audi den unrühmlichen ersten Platz in Sachen Fehlerquote bei der Elektronik in neuen Automobilen. Als der Chef seiner Mannschaft die miserablen Ergebnisse präsentierte, war die schockiert: Was, so schlecht? Das wollte sie nicht auf sich sitzen lassen.

Mit diesem Schock begann ein langer Prozess, der elf Jahre später mit dem Gewinn des Goldenen Lenkrads einen Höhepunkt fand. Ein Prozess, in dessen Verlauf viele Gewissheiten über Bord geworfen wurden. Anders gedacht, anders gearbeitet wurde. Das passiert nicht von allein, das muss begleitet und geführt werden. Der Fachbegriff dafür: Change-Management.

Selten wird der Wandel aus der Position der Stärke heraus forciert. „Viel häufiger stellen Unternehmen fest, dass sie dem Markt hinterherhinken und nicht mehr profitabel sind“, sagt Achim Michalke, Professor an der Ostfalia-Hochschule Wolfenbüttel. Für ihn bedeutet Change-Management, alles zu hinterfragen – auch das Selbstverständliche. Nur so können Schwächen aufgedeckt und neue Stärken entwickelt werden.

Klingt gut. Klappt aber selten, wie die aktuelle Change-Management-Studie der Unternehmensberatung Caggemini belegt. „Veränderungen brauchen Zeit, und sie brauchen Veränderer mit Erfahrung“, sagt Studienautor Martin Claßen. „Zum Selbstläufer wird Change-Management selbst bei breiter Anerkennung nicht.“ Die Zahlen sind ernüchternd: Jedes zweite Change-Projekt scheitert, jedes fünfte wird mies umgesetzt, in jedem zehnten ist es nachher schlimmer als vorher.

Zwei Faktoren hält Claßen für entscheidend, um den Wandel erfolgreich voranzutreiben, das „viel beschworene Mitnehmen der Menschen“ und das Verstehen von Situation und Umfeld. Claßen: „Das Motto: Erst denken, dann handeln.“ Banale Selbstverständlichkeiten? In der Praxis erlebt es der Unternehmensberater anders. „Allzu oft werden inzwischen die Betroffenen übergangen oder die Veränderung ohne Plan und Ziel einfach mal so gestartet“, sagt Claßen.

Einfach mal so? Stimmt schon, so fing es bei Freesort auch an. Nicht weil sie Change-Management bei dem Postdienstleister mal ausprobieren wollten. Sondern weil sich die Branche so rapide ändert, dass Wandel selbstverständlich und unvermeidlich ist.

Freesort, gegründet 2004, profitiert vom liberalisierten Postmarkt. Das Unternehmen sortiert Geschäftspost vor und erhält dafür Rabatte von der Post; die werden anteilig an die Kunden weitergegeben.

Vier Jahre nach der Gründung stieß Christian Queißer zu Freesort und stellte fest: „Prozesse, die anfangs definiert worden waren, passten nicht mehr zum täglichen Ablauf.“ Queißer stellte einige grundsätzliche Fragen: Welche Marktstellung hat das Unternehmen? Wie liegt es im Wettbewerb?

Auf die Frage nach dem Heute folgt die nach dem Morgen: Wo wollen wir hin? Freesort wollte einen noch effizienteren Vertrieb. Das bedeutete viel Arbeit. Arbeit, die Queißer und Firmengründer Martin Swart nicht im Alleingang bewältigen konnten und wollten. Deshalb kontaktierten sie Anja Henke, Chefin der Unternehmensberatung Carpe Viam. Sie gab den beiden Geschäftsführern Tipps, wie sie die Mitarbeiter einbinden konnten, um Widerstände gegen den Wandel zu vermeiden, und wie sie Veränderungen kommunizierten.

„Change lebt vor allem von intensiver Kommunikation. Die Herausforderung dabei ist, dass die



Lessons to Learn

Ängste Alles Neue ist erst einmal unvertraut. Das ruft Ängste und als Folge Widerstand bei den Mitarbeitern hervor. Um so wichtiger ist es, die Mitarbeiter mitzunehmen: Wer das Gefühl hat, die Richtung mitzubestimmen, verliert die Angst.

Kommunikation An Routinen kann man sich festhalten. Wenn das Vertraute nicht mehr gelten soll, schießen die Gerüchte ins Kraut. Dagegen hilft nur eines: Reden, reden, reden. Je offener die Kommunikation, desto weniger Gerüchte.

Vorbilder Veränderung funktioniert dann, wenn sich auch die Chefs wandeln. Es hilft nichts, „Change“ nur von den anderen zu fordern. Nur wenn die Vorgesetzten vorleben, was sie predigen, haben Projekte ernsthaft Aussicht auf Erfolg.

Chefs beim Veränderungsmanagement nicht nur reden, sondern vor allem gut zuhören müssen“, sagt Experte Michalke. „Das bringt viele Manager an ihre Grenzen.“

Unternehmensberaterin Henke zwingt die Freesort-Chefs, sich ihrer eigenen Rolle bewusst zu werden: Wer will, dass Mitarbeiter ihr Verhalten ändern, muss auch das eigene Vorgehen hinterfragen. Das passiert in der Praxis fast nie, kritisiert Torsten Oltmanns, Partner der Unternehmensberatung Roland Berger. Stattdessen würden Führungskräfte Change-Projekte nutzen, um ihre Position auf der Karriereleiter zu verbessern. „Veränderungsmanagement scheitert oft nicht mehr an sperrigen Belegstücken im Management“, sagt Oltmanns. „Ob in lähmenden Machtkämpfen blockiert oder im Machtvakuum verhungert – das Ergebnis bleibt das Gleiche: Nichts geht weiter.“

Zu dieser Erkenntnis passt, dass Willibert Schleuter sein Change-Projekt bei Audi anfangs vorbei an Hierarchie und Bürokratie lancierte.

So hat Schleuter ohne Segen von oben Fragebogen verteilt: Wie beurteilen Sie die Leistung Ihrer Abteilung, Ihres Vorgesetzten, die Zusammenarbeit mit anderen Ressorts und das Verhalten der Führungskräfte? Darauf aufbauend erarbeiteten Angestellte und Chefs in Workshops gemeinsam eine neue Strategie für die Elektrik- und Elektronikabteilung. Um die Realisierung kümmerten sich Arbeitsgruppen, die regelmäßig tagten.

Indem Schleuter all seine Mitarbeiter vom Abteilungsleiter bis zum Monteur einband, gab er ihnen das Gefühl, an der Mitgestaltung besonderen Anteil zu haben, und begünstigte das Engagement jedes Einzelnen. „Wer einen guten Projektplan hat und regelmäßig zusammenkommt, erreicht eine freiwillige Selbstverpflichtung“, sagt auch Unternehmensberaterin Henke.

Top-down-Entscheidungen sind dafür untauglich – wenn Veränderungen über die Mitarbeiter hereinbrechen, kommen Fragen auf wie: Kann ich das? Will ich das? Ängste entstehen bei einem Change-Prozess automatisch, weil Mitarbeiter Altbewährtes aufgeben sollen. Aber je mehr die Mitarbeiter involviert sind, umso weniger Ängste entstehen. Wer im Gespräch seine Ängste und Wünsche offenbaren darf oder im Workshop gemeinsam mit dem Chef über eine neue Vision berät, hat das Gefühl, auch etwas bewegen zu können.

WWW.FTD.DE/SUMMERSCHOOL

DIE WISSENSCHAFT

Die Kunst der ständigen Veränderung

VON DIETMAR VAHS

Change-Management soll die tief greifende, ganzheitliche und fortlaufende Anpassung von Unternehmen an sich verändernde Rahmenbedingungen ermöglichen. Konkret geht es dabei um die zielgerichtete Analyse, Planung, Umsetzung, Evaluierung und Weiterentwicklung der Strategie, der Strukturen und Prozesse, der Systeme und Technologien und – nicht zuletzt – der Unternehmenskultur.

Im letzten Handlungsfeld liegen auch die Wurzeln der sozialwissenschaftlich ausgerichteten evolutionären Ansätze. Dieses jahrzehntelang dominierende Paradigma wurde in den 1990er Jahren durch „harte“, revolutionäre Konzepte abgelöst, welche die Fachwelt und die betriebliche Praxis geradezu überfluteten und zu denen als markanter Vertreter das Business (Process) Reengineering gehörte. Die damit angestrebte „Steigerung von Effektivität und Effizienz“ zielte de facto regelmäßig auf Rationalisierungseffekte und Kosteneinsparungen ab – und wird so den Möglichkeiten eines proaktiven Unternehmenswandels nicht gerecht.

Für die meisten Wissenschaftler (und Praktiker) ist es selbstverständlich, bei der Gestaltung von Wandelprozessen sowohl „harte“ als auch „weiche“ Variablen in einem abgestimmten Prozess zu berücksichtigen. Dabei spielen Faktoren wie Information und Kommunikation, Training und Partizipation sowie vor allem ein eindeutiges Management-Commitment zu den Zielen und Maßnahmen des Wandels eine zentrale Rolle für den Erfolg von Transformationsprozessen. Nur wenn es gelingt, die Mitarbeiter aktiv in den Wandel einzubinden, können die Veränderungspotenziale genutzt und die Erfolgsposition eines Unternehmens nachhaltig gesichert werden.

Nachdem „business as unusual“ die dominierende Herausforderung für die Unternehmenspraxis bleiben wird, dürfte Change-Management als anwendungsorientiertes Konzept auch in Forschung und Lehre weiterhin an Bedeutung gewinnen.



DIETMAR VAHS leitet das Institut für Change Management und Innovation (CMI) in Esslingen. Er ist Autor diverser Fachbücher zum Thema.

Mehr Freiheit. Von Anfang an.

Karriere machen bei Ernst & Young* macht viel Spaß, kostet aber auch viel Energie. Deshalb geben wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genügend Zeit zum Auftanken. Zum Beispiel mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und einem fairen Ausgleich möglicher Überstunden. Für mehr Gesundheit, mehr Freizeit und mehr Spaß an der Karriere. Mehr über uns und Ihre Möglichkeiten finden Sie im Internet unter

What's next for your future? www.de.ey.com/karriere

In Kooperation mit:

* Der Name Ernst & Young bezieht sich auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht.