

SONDERDRUCK



A. Philipp und D. Osmetz Managementberatung gBR

Dr. A. Philipp & Dr. D. Osmetz Managementberatung

Josef-Retzer-Str. 43

81241 München – Germany

www.phil-os.de

VERÄNDERUNGSKOMMUNIKATION

TRIEBFEDER DER DYNAMIK

Veröffentlicht in der Ausgabe 3/2004

Blue line – Das Executive Magazin, S. 14-27

Ihr Ansprechpartner:

Dr. Andreas Philipp

andreas.philipp@phil-os.de

Direct: ++49(0)173/35 16 046

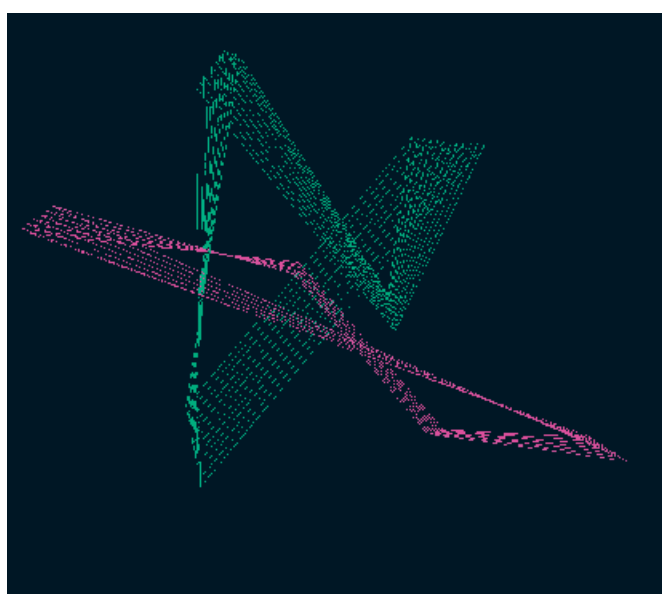
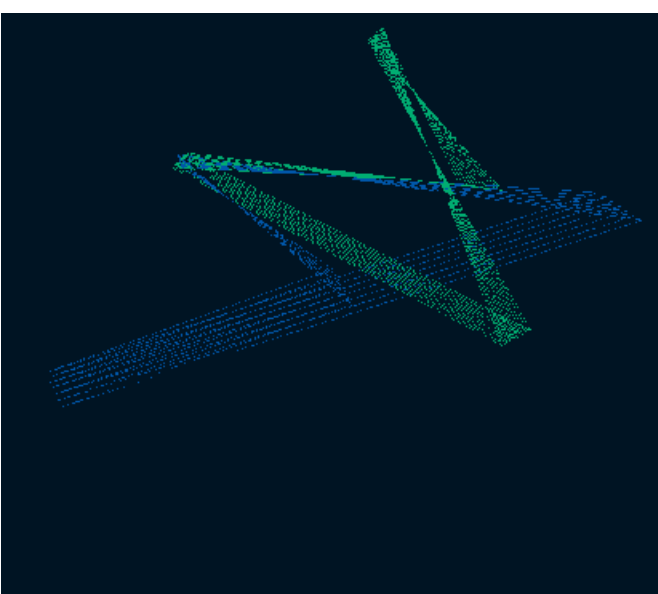
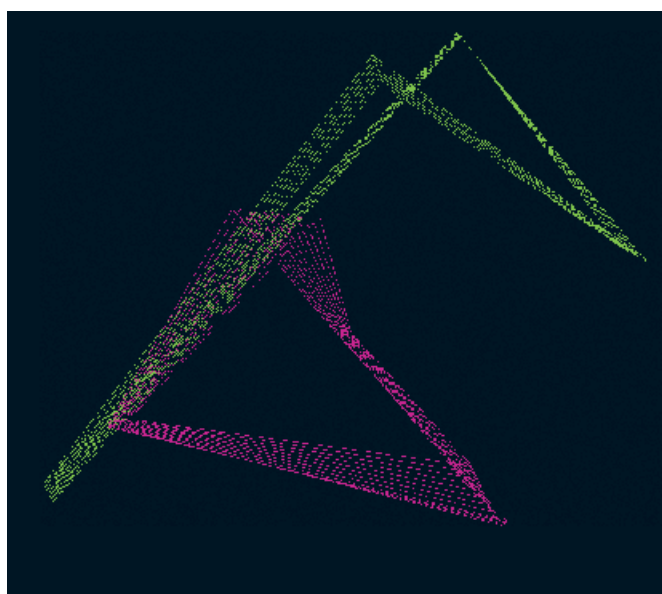
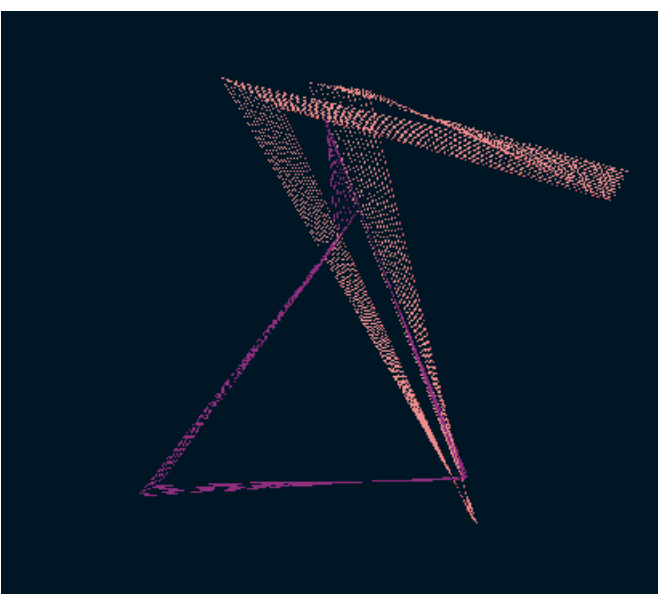
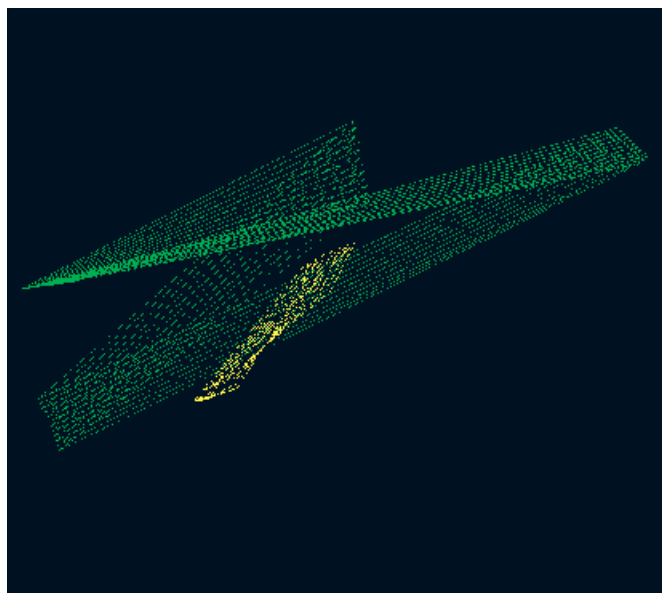
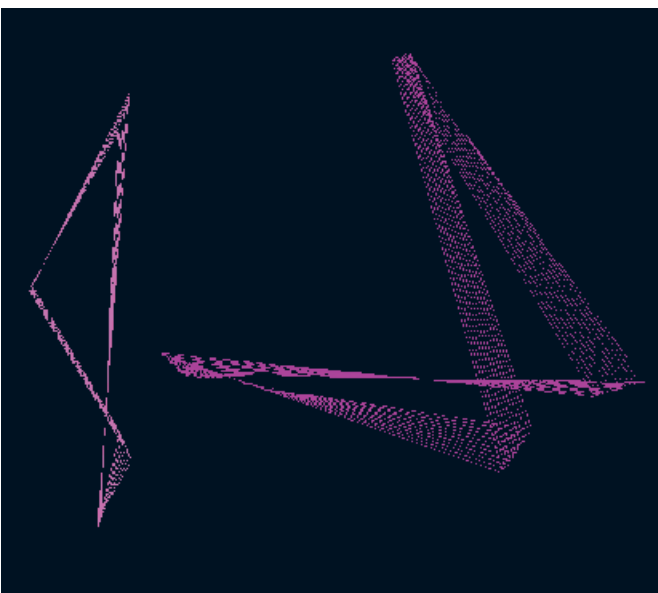
Triebfeder der Dynamik

Viele Change-Initiativen scheitern an Passivität oder Obstruktion der Belegschaft. Was bringt Mitarbeiter dazu, Veränderungsprozesse mitzutragen oder sogar anzustoßen?

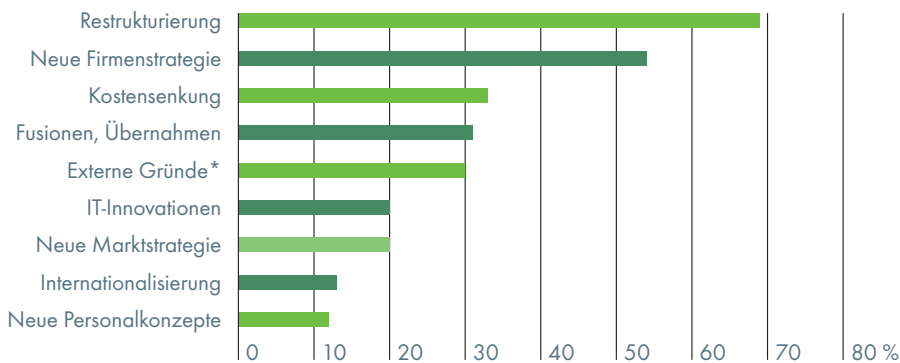
Mitte der neunziger Jahre hatte Nokia ein Problem: Bei der Produktion digitaler Handys nach GSM-Standard legte der einstige Papier-, Gummiwaren- und Kabelproduzent zwar gewaltige Wachstumsraten hin. Dennoch stellte sich der erhoffte Durchbruch an die Spitze nicht ein. Obwohl technologisch erstklassig, waren die Nokia-Geräte vom Design her einfach zu bieder. Der um Hilfe gebetene Innovationsberater Gary Hamel tat etwas Überraschendes: Statt lange Vorträge zu halten, schickte er die Entwicklungsteams vom Rande des Polarkreises in schrille Szenetreffe wie die Londoner Kings Road, Greenwich Village in New York oder Venice Beach bei Los Angeles. Nach Hause zurückgekehrt, schufen die Nokia-Ingenieure jene trendigen Handys, mit deren Hilfe die Finnen im Jahr 1998 den bisherigen Weltmarktführer Motorola vom Thron stießen. „Wer etwas verändern will, darf die Menschen nicht nur intellektuell ansprechen“, erläutert Hamel seinen kreativitätsfördernden Psychotricks.

VON DER ZWECK- ZUR SINNGEMEINSCHAFT

Natürlich lässt sich derartige Inspiration nicht verordnen. Schon Kaizen-Vordenker Masaaki Imai wusste, dass jeder kontinuierliche Verbesserungsprozess auf einer Kultur gründet, die Unternehmen als Sinn- und nicht als Zweckgemeinschaft versteht. „Mitarbeiter müssen ihren Job als Mission betrachten“, fordert Imai. Dennoch glauben fast die Hälfte aller Topmanager in Deutschland, Österreich und der Schweiz, den Leidensdruck auf die Belegschaft zu erhöhen sei ein probates Mittel, um den Wandel zu gestalten – so jedenfalls das Ergebnis der Capgemini-Studie „Change Management 2003/2008“. Eine Fehleinschätzung mit verheerenden Folgen: Weit über die Hälfte aller Veränderungsprozesse scheitern oder werden auf halber Strecke abgebrochen. Zwar betont die Mehr-



DIE WICHTIGSTEN ANLÄSSE FÜR CHANGE-PROJEKTE



Change-Management gehört inzwischen zur permanenten Aufgabe von Unternehmen. Vor allem durch Restrukturierung und/oder strategische Neuausrichtung werden Veränderungsmaßnahmen in immer kürzeren Zyklen erforderlich, so dass vielerorts mehrere Projekte parallel laufen.

Quelle: Capgemini-Studie „Change Management 2003/2008“, Berlin 2003; * zum Beispiel Jahr-2000-Umstellung, Euro-Einführung etc.

heit der Führungskräfte nach außen hin gern, wie wichtig Überzeugungsarbeit ist, doch klafft zwischen Theorie und Praxis ein tiefer Graben: „Ins Auge springt der Fakt“, so Stefanie Arnold, Leiterin des Change-Teams bei Capgemini, „dass Instrumente der Mobilisierung und Kommunikation – als zentrale Basis erfolgreicher Veränderung – keine weite Verbreitung besitzen.“

ERFOLGSKRITISCHER FAKTOR NUMMER EINS

In dieselbe Kerbe schlägt eine 2002 vom Change Management Institut der Fachhochschule Esslingen durchgeführte Befragung von 178 Unternehmen: Mit nahezu 100-prozentiger Wahrscheinlichkeit erwies sich die interne Kommunikation über Stand und Fortgang der Veränderungsprozesse als signifikant erfolgsfördernd – aber lediglich in rund einem Viertel der Fälle wurden Mitarbeiter zeitnah und umfassend in Kenntnis gesetzt. Entsprechend dürftig der Ausgang der untersuchten Change-Projekte: In 58 Prozent aller Fälle gab es keinen offiziellen Abschluss; die eingeleiteten Maßnahmen verliefen einfach im Sande.

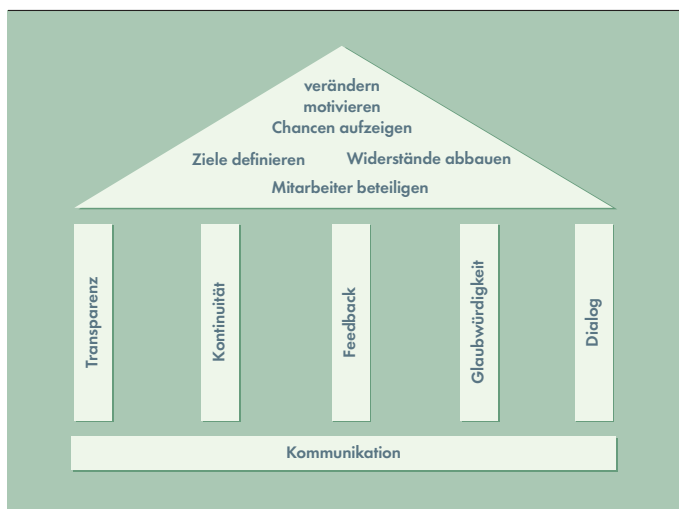
Zugleich belegt die Studie jedoch, dass sich die Mehrheit der Topmanager der Tragweite des Themas durchaus bewusst ist: In immerhin 54 Prozent der analysierten Unternehmen hatten die Mitarbeiter jederzeit die Möglichkeit, sich mit Fragen und Problemen direkt an die Führungsspitze zu wenden; in keinem einzigen Fall wurde ihnen dies grundsätzlich verwehrt. Dennoch: „Die Firmenleitung und auch das mittlere Management müssen noch viel deutlicher Farbe bekennen“, fasst Institutsleiter Professor Dietmar Vahs die Ergebnisse zusammen. „Nur wenn sich Mitarbeiter aus-

reichend informiert fühlen und ihren Vorgesetzten vertrauen, sind sie bereit, sich mit all ihrem Können an der Umsetzung beschlossener Maßnahmen zu beteiligen. Dazu gehört auch eine offene Atmosphäre, in der Kritik möglich ist und ernst genommen wird.“

BETROFFENE ZU BETEILIGTEN MACHEN

„In Unternehmen, die Erfolge und Misserfolge ihrer Veränderungsprozesse diskutieren und auf Anregungen der Basis eingehen, schwindet der Widerstand und erhöht sich die Entscheidungsqualität“, bestätigt Andreas F. Philipp, Geschäftsführer der Münchner Managementberatung PhilOs. Durch hierarchieübergreifende Kommunikation und dialogfähige Strukturen entsteht eine dynamische Aufwärtsspirale, die das sich wandelnde Unternehmen sogartig nach oben trage. „Topmanager leben oft in einer abgeschotteten Welt. Darum ist es wichtig, dass sie sich immer wieder in ihrer Selbstgewissheit irritieren lassen“, fordert Philipp. Diese Reziprozität reduziert Blindstellen auf ein Minimum und erweitert die Fülle der Wahlmöglichkeiten. „Gute Führung“, so Philipp weiter, „ist gegenüber allen Mitarbeitern zu jedem Zeitpunkt und in jeder Situation kommunikationsbereit. Unter diesen Bedingungen entsteht im ganzen Unternehmen eine Haltung, die einbezieht und nicht nur von oben herab informiert.“ Würden Betroffene zu Beteiligten, dann seien Mitarbeiter in Krisensituationen viel eher bereit, selbst harte, nicht zur Disposition stehende Beschlüsse ihrer Vorgesetzten zu akzeptieren und mitzutragen. Ein Satz, den auch Detthold Aden unterschreiben kann, Vorstandsvorsitzender der Bremer BLG Logistics Group. Während seiner Laufbahn als Lenker von Firmen wie UPS Deutschland oder Thyssen Handelsunion gelang es dem Topmanager immer wieder, das

SÄULEN ORGANISATORISCHEN WANDELS



Quelle: Professor Diemar Vahs/Kai Christian Fischer, Fachhochschule Esslingen



Detthold Aden
Auf Konsenssuche mit
dem BLG-Betriebsrat



Michael Diekmann
Kurskorrektur beim
Riesentanker Allianz



Urs Rickenbacher
Frische Ideen
für Lantal Textiles

ihm anvertraute Unternehmen auch in schwierigen Zeiten auf Erfolgskurs zu bringen. Als Aden Mitte 1999 die Leitung der früheren Bremer Lagerhaus-Gesellschaft übernahm, hatte der traditionsreiche Hafenumschlagplatz gerade eine tief greifende Restrukturierung hinter sich. Die Zahl der Mitarbeiter war von einstmalen über 4000 auf rund 2500 geschmolzen. Um eine ehrgeizige, international ausgerichtete Wachstumsstrategie zu realisieren, wurde mit Aden erstmals ein Logistikexperte als Spitzenmann verpflichtet. Heute, nur fünf Jahre später, zählt die neu aufgestellte BLG Logistics Group bereits mehr als 6000 Beschäftigte. Mit seinen drei operativen Geschäftsbereichen Automobile, Contract und Container deckt das Unternehmen die gesamte Logistikkette bis hin zu Systemdienstleistungen ab und agiert als Global Player, der in beiden Amerikas, in Südafrika und in Asien präsent ist.

STRATEGIE MIT HOHER DURCHSCHLAGSKRAFT

„Ohne ein gutes Team hätte ich das nie geschafft“, zeigt sich Aden überzeugt. „Bei einem grundlegenden Strategiewechsel mit nachfolgender rascher Expansion braucht man die volle Unterstützung einer starken Mannschaft.“ Sein persönliches Erfolgsrezept besteht in klaren Zielvorgaben, einer offenen Kommunikation nach innen und außen, in der Förderung von Weiterbildung und Teamarbeit sowie vor allem in sozialer Kompetenz. Aden hat stets ein offenes Ohr für Probleme und Vorschläge der Basis. „Meinen Mitarbeitern mache ich immer wieder deutlich, wo wir gerade stehen, was wir bereits geschafft haben und wie wir den nächsten Schritt meistern. Damit wächst das Vertrauen, dass wir unsere Ziele tatsächlich erreichen.“ Dialog statt Ansage und Druck – die Schlagkraft dieser Überzeugungsstrategie spiegelt sich in der Rückendeckung durch die Arbeitnehmervertretung wider. Für die andernorts als Brem-

ser verschrienen Betriebsräte findet Aden anerkennende Worte: „Das sind bei uns durchaus kreative Co-Manager.“ Sicher, der Chef eines Pleitekandidaten tut sich leichter, seine Mitarbeiter für eine Kehrtwende zu begeistern als sein Kollege, der die Leitung eines im Kern gesunden Konzerns übernimmt. Dass in diesem Fall der Change-Prozess zwar langsamer, aber nach denselben Gesetzmäßigkeiten verläuft, zeigen die Erfahrungen von Wolfgang Dondorf. Als er 1994 den Vorstandsvorsitz bei Pfeiffer Vacuum Technology im hessischen Asslar übernahm, sah nur ein Teil der Führungskräfte die Notwendigkeit ein, die technikgetriebene, straff geführte Produktionsstätte in einen kundenorientierten, international ausgerichteten Dienstleister zu verwandeln. Die Veränderung der Firmenkultur war denn auch ein langwieriger, vom Vorstandsvorsitzenden persönlich angeschobener Prozess. Mit dem Börsengang an die New York Stock Exchange im Jahr 1996 setzte Dondorf ein weithin sichtbares Signal, dessen Bedeutung er seinen Mitarbeitern sowohl auf Informationsveranstaltungen als auch in direkten Gesprächen vor Augen führte.

POSITIVE AUSSENWIRKUNG INTERNER VERBESSERUNGEN

Parallel zur Schaffung flacherer Führungsstrukturen beseitigte er Kommunikationsbarrieren hierarchischer wie sprachlicher Natur. „Ein Facharbeiter, der im Blaumann an der Werkbank steht, nimmt einen Vorstand in Schlips und Kragen, der hochgestochen von oben herab auf ihn einredet, doch gar nicht ernst“, gibt Dondorf zu bedenken. „Mit dieser Attitüde entlockt man dem kein Wort.“ Veränderungsbereitschaft entstehe nicht durch Absichtserklärungen, sondern durch gelebte Wertschätzung und demonstrative Offenheit. Dazu gehörten gläserne Wände und offene Türen in der Vorstandsetage ebenso wie die Tatsache, dass sich auch der Chef in der Kantine hinten anstellt. Aus dieser internen Zugewandtheit resultiere eine hohe Verantwortungsbereitschaft, die sich Dondorf zufolge außerordentlich positiv auf die Kunden-

BAUSTEINE STRATEGISCHEN CHANGE-MANAGEMENTS

Führung: Formuliert die Vision und treibt den Wandel zielstrebig voran.

Vision: Fördert das Verständnis für die Veränderung und die Rolle jedes Einzelnen dabei. Lässt Engagement, Motivation und Begeisterung entstehen.

Unterstützer: Verstehen die grundlegende Bedeutung und agieren als Fürsprecher und Vorreiter des Wandels. Erzeugen eine Atmosphäre des Vertrauens.

Strukturen: Ermöglichen Organisation und Planung von Veränderungsprozessen.

Symbole und Signale: Zeigen allen Beteiligten, dass

die Veränderung real ist und von den Führungskräften gemeinschaftlich unterstützt wird.

Kommunikationsstrategie: Sorgt unter Einsatz unterschiedlicher Medien und Techniken dafür, dass die Notwendigkeit der Veränderung verstanden, mitgetragen und dauerhaft bejaht wird.

Beteiligung: Stellt sicher, dass Mitarbeiter ihre Anliegen vorbringen und sich in Veränderungs- und Innovationsprozesse einklinken können.

Akzeptanzmessungen und Feedback: Optimieren das Programm und ermöglichen offene Kommunikation.

VERÄNDERUNGSKOMMUNIKATION

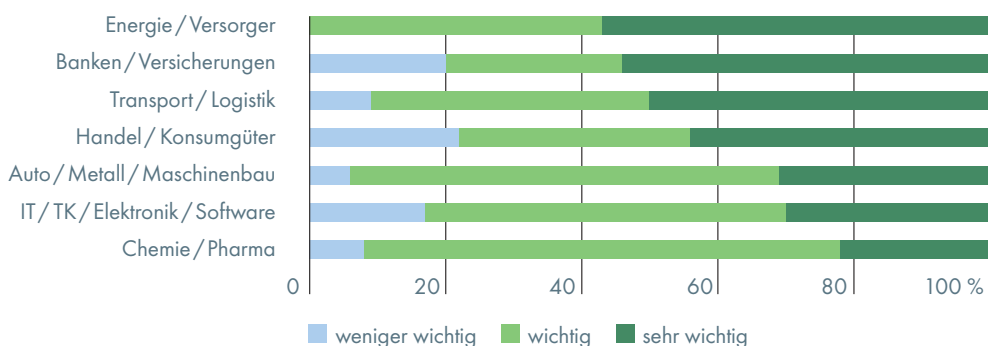
beziehungen auswirkt: „Früher haben wir bei Reklamationen drei Wochen lang mit dem Kunden diskutiert. Jetzt lösen wir erst mal sein Problem und diskutieren hinterher.“ Der Erfolg ließ nicht lange auf sich warten: Mit seinen rund 750 Mitarbeitern ist Pfeiffer Vacuum heute Weltmarktführer bei Turbopumpen.

KRITIKFÄHIGKEIT STATT BEFEHLSPOLITIK

Nachhaltige Veränderung ist ein komplexer Prozess – erst recht, wenn es sich um ein erfolgsverwöhntes Großunternehmen handelt, das jahrzehntelang als sicherer Hafen galt. Vor der Herausforderung, einen Riesentanker durch Untiefen zu steuern, stand Michael Diekmann, als er im April 2003 den Vorstandsvorsitz der Allianz Group übernahm. Sein Ziel: die operative Profitabilität durch einen in manchen Bereichen drastischen Kurswechsel sicherzustellen. Seine Strategie: von Anfang an rückhaltlos offen mit Mitarbeitern, Kunden, Investoren und Medien über alle erforderlichen Maßnahmen kommunizieren. Kernpunkte von Unternehmenskultur und Führungsgrundsätzen wurden neu erarbeitet und sämtliche Beteiligten über den letzten Stand der Dinge auf dem Laufenden gehalten. Wichtige Zwischenergebnisse und Fortschritte erfahren die Mitarbeiter seither regelmäßig über vierteljährliche Briefe Diekmanns, auf Diskussionsveranstaltungen oder über die gruppenweite Mitarbeiterzeitschrift.

Ein multinationaler Konzern wie die Allianz tut nach den Erfahrungen von Claudia Reichmuth gut daran, die unterschiedlichen Kulturen der Tochter- und Landesgesellschaften durch Dezentralisierung und Eigenverantwortlichkeit zu integrieren. „Um Missverständnisse zu vermeiden, müssen die Kollegen vor Ort unsere Unternehmensphilosophie ja nicht nur sprachlich, sondern auch kulturell übersetzen“, erläutert die Leiterin Internationale

RELEVANZ VON CHANGE-INITIATIVEN NACH BRANCHEN



In sämtlichen Industrien sprechen mindestens drei Viertel der Manager dem Thema Change hohe strategische Bedeutung zu. Am stärksten im Umbruch begriffen sieht sich die Energie- und Versorgerbranche.

Quelle: Capgemini-Studie „Change Management 2003/2008“, Berlin 2003

Mitarbeiterkommunikation der Allianz Group. Sollte es doch einmal Probleme geben, kann sich jeder Mitarbeiter per E-Mail direkt an den Vorstand wenden. „Das setzt natürlich die Gewissheit voraus, dass kritisches Feedback erstens beachtet wird und zweitens sanktionsfrei bleibt“, betont Reichmuth. Nach eineinhalb Jahren intensiver Kommunikationsarbeit ist dieses Vertrauen offenbar gereift – immer mehr Mitarbeiter machen von der Möglichkeit, sich „unplugged“ zu äußern, tatsächlich Gebrauch.

Zu den erfreulichen, aber ebenso dringlichen Anlässen für einen Kurswechsel gehört eine rasche Expansion, wie sie Non-Food-Vorstand Stephan Swinka bei Tchibo vorantreibt. In den letzten vier Jahren wuchs das Geschäft mit Gebrauchsartikeln bei den Hamburgern zweistellig und wurde neben dem Kaffeehandel zur zweiten Ertragssäule. Doch warf die Wesensveränderung des Unternehmens zugleich Fragen nach Zweck, Kultur und strategischer Ausrichtung auf. Um eine hohe Mitarbeiteridentifikation sicherzustellen, wollten Swinka und seine Vorstandskollegen die Antworten hierauf im Konsens finden. „Strategien, Prozesse, Konzepte lassen sich kopieren und sind allein keine nachhaltigen Erfolgsgeräten“, so seine Erkenntnis. „Die ausschlaggebenden, wirklich schützenden Wettbewerbsfaktoren der Zukunft liegen im Bereich der Human Values: in der Begeisterung, dem Engagement und der Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter.“

SUCHE NACH DEM SELBSTVERSTÄNDNIS

Erschlossen werden kann dieses Potenzial laut Swinka nur, wenn es über gemeinsam getragene und vertretene Werte gelingt, die Belegschaft in die Entwicklungsprozesse einzubinden. Deshalb ließ der gesamte Tchibo-Vorstand unter Leitung seines Vorsitzenden Dieter Ammer zunächst einmal das Selbstverständnis der Mitarbeiter aufzeichnen: 200 von ihnen wurden zu Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des Unternehmens befragt, zu ihren Idealen und ihrer Erwartungshaltung. Auf Basis dieses Profils formulierte die oberste Führungsebene ein Leitbild und stellte es der zweiten Führungsebene vor, die sich mit eigenen Ideen einbringen konnte. Der Rohskizze folgte eine Diskussion mit den Mitarbeitern, an deren Ende sich alle in hohem Maße in den verabschiedeten Werten wiederfanden. Im nächsten Schritt will Swinka die Bedeutung des Leitbilds für den Non-Food-Bereich an ganz konkreten Praxisbeispielen veranschaulichen und erlebbar machen.

Unternehmensphilosophie und Zukunftsvision wurden zwar „top down“ erarbeitet und an die Mitarbeiter weitergegeben – aber eben verbunden mit der Möglichkeit einer Rückkopplung. Das Sicheinlassen auf einen derartigen Verständigungsprozess fordert einem Vorstand einiges an Aufmerksamkeit, Kritikfähigkeit und Toleranz ab – vor allem, wenn die Mannschaft so jung und selbstbewusst ist wie bei Tchibo. Zu dieser konsensorientierten Linie gibt es aber



Neugier wecken statt Panik entfachen:
Professor Peter Kruse



Dialogfähige Strukturen schaffen: Berater
Andreas F. Philipp



Motoren und Promotoren des Wandels

John J. Wargin, Director Automotive und Senior Advisor bei HP, über die wichtigsten Change-Erfolgsfaktoren

Trotz aller Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderung kommen viele Firmen nicht so recht voran – was keineswegs nur an mangelnder Kommunikationsfähigkeit oder an Wissenslücken des Spitzenpersonals liegt. Denn die Prinzipien des Change-Managements haben die meisten Chefs längst verinnerlicht, und zum Teil sind sie ganz vorzügliche Kommunikatoren. Allerdings unterschätzen viele den Bedarf: Entscheidend für Verständnis, Akzeptanz und Mitwirkung bei Veränderungsprozessen sind die Kontinuität und auch die Wege der Kommunikation. Und eine Strategie, die maßgerecht auf Inhalte, Personen und Kultur zugeschnitten ist.

Wer seine Mitarbeiter auf Dauer zu Innovation und Leistung motivieren und in Change-Prozesse einbinden will, muss selbst zum Motor und Promotor des Wandels werden. Bewegt sich die Unternehmensspitze nicht, kommt der Rest der Organisation ebenfalls nicht in Schwung. Weder der Wandel an sich noch die begleitende Kommunikation lassen sich subcontracten oder outsourcen, auch wenn ein erfahrener Coach dabei wertvolle Unterstützung leisten kann. Veränderungsprozesse müssen vielmehr kontinuierlich begleitet werden. Nur durch Präsenz und Passion entsteht der Spirit

of Change: eine Kraft, die sich kaskadenartig von der Spitze bis an die Basis fortpflanzt und auch von Kunden und Öffentlichkeit wahrgenommen wird.

Je mehr verändert werden soll, desto wichtiger die persönliche Anwesenheit des Chefs, zum Beispiel durch das viel zu selten genutzte Management by walking around. Pflegen Vorgesetzte im richtigen Moment den unmittelbaren Kontakt zu ihren Mitarbeitern, lassen sich wichtige Fragen wie die nach individuellen Auswirkungen oder nach Aufnahme von Verbesserungsvorschlägen befriedigend beantworten. Für reine Sach- und Detailinformationen reichen dann Websites oder Broschüren – sofern alle Mitarbeiter die Vision und ihre Folgen grundsätzlich verstanden haben.

Veränderung ist kein Ingenieursprojekt, das sich mit kommunikativen Universalwerkzeugen meistern lässt, sondern ein lebendiger, dynamischer Prozess. Und sie kann lustvolle Herausforderung sein. Wer hier ansetzt und durch seine persönliche Präsenz die mentalen Landkarten im Unternehmen ändert, tut sich anschließend mit der fachlichen Neuausrichtung der Mitarbeiter leichter. Diesen Spirit of Change zu entfachen ist ureigenste Aufgabe jeder Führungskraft.

*»Den Spirit of Change zu entfachen
ist ureigenste Aufgabe jeder Führungskraft.«*

John J. Wargin

keine Alternative, ist Swinka überzeugt: „Mit Autorität allein kann man heute kein größeres Unternehmen mehr führen, dafür ist der Input hoch qualifizierter Mitarbeiter viel zu wertvoll.“ Die Zukunft liege in einer gemeinsamen Suche nach der besten Lösung.

Im abgelegenen Langenthal im Kanton Bern hat diese Zukunft längst begonnen. Unter ihrem neuen Chief Executive Officer Urs Rickenbacher entdeckt und erobert Lantal Textiles in immer kürzeren Innovationszyklen neue Nischenmärkte. Die Schweizer entwickeln fein abgestimmte Gesamtlösungen für Interieurs von öffentlichen Verkehrsmitteln aller Art und sind als textiler Innenausstatter von Flugzeugen, Bussen und Bahnen inzwischen Weltmarktführer. Schon unter Rickenbachers Vorgänger Urs Baumann, der heute an der Spitze des Verwaltungsrates steht, war das mittelständische Familienunternehmen an Flexibilität gewöhnt und mitarbeiterorientiert geführt worden. Eine ideale Ausgangsbasis, um zu neuen Ufern aufzubrechen. „Bei unseren Produkten geht es in hohem Maße um weiche, sich laufend ändernde Faktoren wie Atmosphäre und Wohlbehagen. Diese vorhandenen Stärken gilt es gezielt auszubauen“, erläutert Rickenbacher.

KÄRRNERARBEIT AN DER BASIS

Zunächst verständigte sich die Unternehmensleitung gemeinsam mit der Belegschaft auf zentrale Werte, Ziele und Strategien und leitete daraus die Führungsgrundsätze ab. Kein ganz einfaches Unterfangen, denn die 400 Mitarbeiter an den Standorten Schweiz, Frankreich, Kanada und USA repräsentieren 23 Nationalitäten. Gelingen konnte es nur auf Grundlage umfassender Basisarbeit: Parallel zu den zweitägigen Quartaltreffen der Führungsebene wurden regelmäßige Mittagsveranstaltungen für alle interessierten Firmenangehörigen eingeführt. Durchaus beabsichtigter Nebeneffekt: die Kontaktaufnahme sowie der Erfahrungs- und Ideenaustausch quer durch alle Hierarchien und Abteilungen.

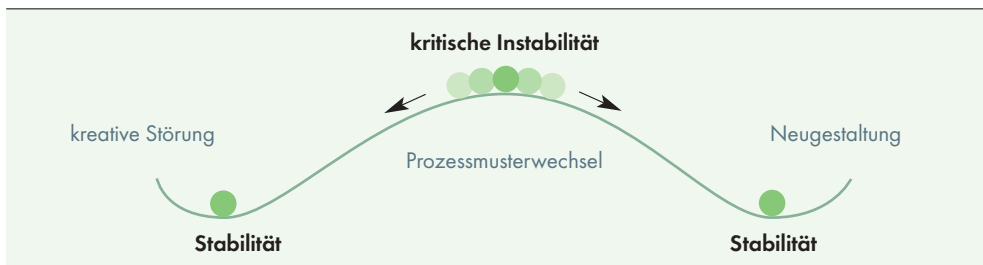
Jede Woche unternimmt Rickenbacher zudem einen Firmenrundgang und gibt seinen Mitarbeitern so Gelegenheit zum persönlichen Feedback. Offenheit und Transparenz auch in kritischen Situationen kennzeichnen sowohl die interne wie die externe Unternehmenskommunikation. Als Folge der ehrlichen und freizügigen Informationspolitik steigen Identifikation und Engagement der Mitarbeiter. Ergebnis: Lantal Textiles tat bei Innovations-

fähigkeit wie bei Produktivität einen gewaltigen Sprung nach vorn. „Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter intensiv in Change-Prozesse involvieren und ihre Herzen gewinnen, werden Werte und Ziele zu gelebtem Verhalten“, so Rickenbacher. „Dann entsteht eine auf Vertrauen und Wertschätzung basierende Atmosphäre, die Voraussetzung ist für permanente Höchstleistung und Veränderungsbereitschaft.“ Ein Rezept auch für Großunternehmen? Der Vorstandschef ohne Zögern: „Uneingeschränkt ja.“

WENN DIE STIMMUNG ZU KIPPEN DROHT

Mit der Frage, welche Transformationsprozesse von Erfolg gekrönt und welche zum Scheitern verurteilt sind, beschäftigt sich der Bremer Organisationspsychologe Professor Peter Kruse seit Jahren. Als geschäftsführender Gesellschafter des Methoden- und Beratungsunternehmens nextpractice gilt er über die Landesgrenzen hinaus als Autorität in Sachen Change-Management. Kruse zufolge schaltet das Gehirn in zwei Situationen auf die Bereitschaft, gewohnte Denkstrukturen zu verlassen: bei milder Angst und bei Neugier. Wird hingegen in einer Phase der Verunsicherung plötzlich der Druck erhöht, kippt die Stimmung leicht, und aus Angst wird Panik. Die aber bewirkt einen Rückfall in alte Denk- und Verhaltensmuster und blockiert den Wandel. Veränderungskommunikation muss daher Angst immer wieder in Neugier und Faszination statt in Panik verwandeln. „Nur wer Verunsicherung dosiert erzeugt, kann Beharrungskräften entgegenwirken“, so Kruse. In Krisensituationen, in denen stets hoher operativer Druck herrscht, lässt sich diese Aufgabe kaum meistern. Dem Bremer Psychologen geht es deshalb im Kern darum, Führungsteams und Organisationsprinzipien zu kreieren, die den Impuls zur permanenten Neugier bereits in sich tragen. Die Lösung sieht Kruse zum einen in komplexen Netzwerkstrukturen, weil diese per se zur Instabilität tendieren und dort kreative Störungen am ehesten zu einem Prozessmusterwechsel führen. Zum anderen in heterogenen Führungsteams, in denen kühle Rechner ebenso vertreten sind

PHASENÜBERGÄNGE IN CHANGE-PROZESSEN



Zwischen Beharren und Erneuern: Alle selbstorganisierenden Systeme tendieren zum Festhalten am Bestehenden. Veränderungsprozesse brauchen deshalb eine destabilisierend wirkende Initialzündung.

Quelle: Professor Peter Kruse, nextpractice



Stephan Swinka
Neue Identität für den
Kaffeeröster Tchibo

Masaaki Imai
Permanenter Wandel
durch Kaizen

Wolfgang Dondorf
Flachere Hierarchien bei
Pfeiffer Vacuum

wie kreative Spinner. Diese Vielfalt erzeugt – sofern eine von gegenseitiger Wertschätzung getragene Kommunikation stattfindet – ein produktives Spannungsverhältnis, das zu immer neuen Innovationen anregt. Steuermänner alten Schlages dagegen verlieren laut Kruse an Bedeutung. Sie sollten von der Brücke abtreten oder zu Moderatoren von Netzwerken werden, die zur Selbstorganisation fähig sind. „Die klassische Vorstellung, dass einer an der Spitze denkt und alle anderen tun, führt zu einer Intelligenzreduktion, die wir uns künftig nicht mehr erlauben können.“ Dynamische Systeme ließen sich nicht durch das Festlegen von Prozeduren stabilisieren, sondern einzig durch das gemeinsame Erarbeiten von Basiswerten und Identitäten. Kulturentstehung sei ein stetiger Prozess des Experimentierens, für den man lediglich professionelle Rahmenbedingungen schaffen könne. Zu enge Fesseln aber ersticken das Neue im Keim.

SCHUTZMECHANISMEN GEGEN MACHTMISSBRAUCH

Unentbehrlich für den Erfolg von Veränderung ist daher die maximale Involvierung der Mitarbeiter durch eine offene Kommunikation, die Interessen und Widersprüche sichtbar macht. Keineswegs unerwünschte Nebenwirkung dieses Ansatzes: Transparenz verhindert Machtmissbrauch. „Systeme scheitern nicht an ihrer Dummheit, sondern an ihrer Unfähigkeit, die zumeist reichlich vorhandene Intelligenz ins Spiel zu bringen“, insistiert Kruse. Und warum ist dann das Erzeugen von Druck immer noch erfolgreich? „Vielleicht kurzfristig“, wehrt der Psychologe ab. „Aber in einem hochkomplexen Umfeld, in dem Vernetzungs- und Rückkopplungseffekte nicht mehr kalkulierbar sind, scheiden die trivialen Prinzipien der Machtausübung von selbst aus. Versuchen Sie mal, in einer Welt, die das Internet entdeckt hat, noch Diktator zu sein.“

A close-up portrait of Hans Rudolf Wöhl, a middle-aged man with short, graying hair, wearing a dark suit jacket, a light blue patterned shirt, and a dark tie with light-colored diagonal stripes. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred blue and white pattern.

HANS RUDOLF WÖHL

geboren am 20.11.1947 in Nürnberg,
verheiratet mit der CSU-Bundestags-
abgeordneten Dagmar G. Wöhl
(Ex-„Miss Germany“), vier Kinder

1966 Gründung der Boutiquenkette
Carnaby (mit Bruder Gerhard)

1970 Übernahme der Modehäuser
von Vater Rudolf, die er bis ins Jahr
2002 leitet (seither Aufsichtsratschef)

1974 Gründung des Nürnberger Flug-
dienstes NFD, aus dem die Eurowings
hervorgeht (1992 Verkauf der Anteile)

2001 Bayerischer Qualitätspreis für
die Wöhl-Modehäuser

2003 Übernahme der sanierungsbe-
dürftigen Airline dba von British Air-
ways, im Jahr darauf Wechsel an die
Spitze des Aufsichtsrats

»Signal zum Aufbruch«

Multi-Unternehmer Hans Rudolf Wöhrl über seine Change-Strategie

BLUE LINE: *Was zwingt Unternehmen zu permanentem Change-Management?*

WÖHRL: Die ständig wechselnden Anforderungen der Märkte. Egal ob sich Produkte, Wettbewerbssituation, Verbraucherverhalten oder auch Zeitgeist ändern – jeder einzelne dieser Aspekte kann die Erfolgsrezepte von gestern über Nacht zu Makulatur machen. In einem Bereich sollte dennoch Konstanz und Verlässlichkeit groß geschrieben werden – bei den Mitarbeitern. Nur wenn sich die Beschäftigten mit dem Unternehmen und seinem Ziel identifizieren, kann man erforderliche Anpassungen schnell und flexibel verwirklichen.

Sie sind Aufsichtsratschef des Modehauses Rudolf Wöhrl und der Fluglinie dba, zweier äußerlich grundverschiedener Unternehmen.

Wo liegen die Gemeinsamkeiten?

In beiden Firmen ist es wichtig, Mitarbeiter laufend über Marktveränderungen und die notwendige Reaktion darauf zu informieren. Es nützt nichts, wenn das Management richtige Maßnahmen einleitet, die dann von der Basis nicht mitgetragen werden. So müssen unsere Mitarbeiter verstehen, weshalb bei der dba der kostenlose Bordservice wieder eingeführt wurde – und warum unsere Verkäufer in den Wöhrl-Modehäusern heute jenseits des klassischen Abteilungsdenkens zu Lifestyle-Partnern ihrer Kunden werden müssen.

Welche Bedeutung besitzt Kommunikation generell für den Erfolg von Veränderungen?

Sie ist das A und O. Interne Kommunikation betreibe ich geradezu fanatisch. Dabei gebrauche ich nicht nur Schlagworte, sondern versorge jeden Mitarbeiter mit vielseitigen Informationen. Es liegt dann am Einzelnen selbst, ob er sich die Mühe macht, diese Dinge zu lesen und zu verstehen. Entscheidend ist, dass Mitarbeiter durch rechtzeitige und ausführliche Information rasch Vertrauen fassen und

von Veränderungen nicht kalt erwischt werden. Schlimm ist es, wenn die Belegschaft zuerst mit Anweisungen konfrontiert wird und dann, wenn der Unmut groß genug ist, die nötigen Begründungen erhält. Ähnlich töricht verhält sich meines Erachtens die Politik, wenn sie notwendige Reformen beschließt und erst mit der Aufklärung beginnt, wenn die Bürger bereits auf der Straße demonstrieren.

Welche Change-Strategie verfängt besser? Druck ausüben oder Mitarbeiter beteiligen?

Ich glaube nicht, dass es möglich ist, nur über Druck oder nur über Motivation eine Trendwende zu erreichen. Beide Ansätze gehören untrennbar zusammen. Wenn sich ein Unternehmen im Umbruch befindet, wenn Veränderungen erforderlich sind, dann müssen diese auch mit dem nötigen Druck umgesetzt werden. Mitarbeiter dürfen nicht in falscher Sicherheit gewogen werden, sondern müssen klar erkennen können, dass sie ohne persönlichen Einsatz keinen dauerhaften Arbeitsplatz mehr haben. Am Ende dieser Transformation muss jedoch auch wieder das Licht der Hoffnung scheinen. Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, nicht nur für die Aktionäre oder den Boss, sondern letztlich auch für sich all diese Dinge in Kauf genommen zu haben.

Wie viel Veränderung vertragen ein Unternehmen und seine Belegschaft?

Auf diese Frage habe ich erfreulicherweise keine Antwort, denn in meinen Unternehmen haben die Mitarbeiter alle erforderlichen Maßnahmen immer mitgetragen. Am Ende stand meist ein positives Ergebnis. Fest steht, dass Menschen, wenn sie Veränderungen mit Perspektiven verbinden können, für einen kurzen Zeitraum extrem belastbar sind. Wichtig ist aber, dass Schmerz und Leid nicht als Dauerstress wirken, sondern nur als vorübergehende Notmaßnahme eingesetzt werden.