Handelsblatt
WOCHENENDE 5./6./7. APRIL 2019, NR. 68

Umdenken, bitte!



Francesco Ciccolella Studio [M]

Wenn Firmen sich wandeln, restrukturieren oder digitalisieren, wird oft der Faktor Mensch unterschätzt. **Drei Unternehmen berichten von ihren größten Herausforderungen im Changemanagement** – und wie sie diese gemeistert haben.

Claudia Obmann Düsseldorf

Schneller, agiler und überhaupt zukunftstauglicher sollte die Versicherung werden. Als Riesenchance hatte die Firmenleitung daher die Restrukturierung ihren mehreren Hundert Mitarbeitern verkauft. Doch die Realität sah anders aus. Am Ende schalteten Sachbearbeiter bei Begriffen wie „Sprints“ und „Retrospektiven“ ab. Auch das Mittelmanagement, das auf einmal Kollegen coachen statt kontrollieren sollte, war schlichtweg überfordert. Transformation missglückt – wie so häufig. Statistisch gesehen gelingt nur einer von fünf unternehmerischen Wandelprozessen, neudeutsch: Change. Der Rest scheitert.

Deutschland, Land der Veränderung: Egal ob Kostensenkungsprogramm, Sanierungsfall oder neue Expansionsstrategie, Change-Projekte gibt es in jedem Unternehmen – vom Start-up bis zum Konzern. Neu ist allerdings das Tempo und die Menge an gleichzeitigen Veränderungen: Fusionen, Reorganisationen und Chefwechsel nehmen seit Jahren zu.

Dazu kommt der Anpassungsdruck durch die digitale Transformation, die neue Vermarktungs-, Arbeitsplatz- und Führungskonzepte mit sich bringt. Laut einer Studie des Digitalverbands Bitkom ändert sich in mehr als jedem zweiten Betrieb gerade das Geschäftsmodell. Und das bedeutet, dass sich nicht nur Tätigkeiten und Zuständigkeiten verändern, sondern oft auch die Kultur im Unternehmen angepasst wird. Die deutsche Wirtschaft befindet sich im Dauer-Change. Und ein Ende scheint nicht in Sicht.

Doch woran genau scheitern die Veränderungsversuche? Axel Koch kennt zig Fälle misslungener Transformationen. Die größten Fehltritte aus der Praxis hat der Diplom-Psychologe und Experte für Veränderungsprozesse in einem Buch mit dem einprägsamen Titel „Change mich am Arsch“ zusammengetragen. Auch die vermeintlich agile Assekuranz vom Anfang war einer dieser Fälle. Kochs Analyse: Viele Firmen verändern sich und ihre Mitarbeiter kaputt.

Das führt nicht selten dazu, dass Unternehmen im Changeprozess ihre anvisierten Ergebnisse verfehlen. Zu dieser Erkenntnis kommt eine Studie der Beratung Bain & Company. Die Consulting-Firma hat bereits 2018 mehr als 400 Unternehmen nach dem Erfolg ihrer Umstrukturierungen befragt. Nur zwölf Prozent von ihnen gaben an, dass sie ihre angestrebten Ziele auch tatsächlich erreicht haben.

Als Psychologe weiß Koch: „Menschen sind nicht aus Knetgummi. Wir können nur ein gewisses Maß an Abweichungen von unserer Routine aushalten.“ Permanente Veränderung bedeutet für das „Gewohnheitstier Mensch“ daher vor allem eines: Stress. Denn der Wandel stehe vor der Tür wie ein Paket – nur dass es die Betroffenen nicht bestellt hätten. Das löst das Gefühl von Kontrollverlust bei einigen Beteiligten aus – was sich wiederum negativ auf Stimmungslage, Motivation und Lernprozesse auswirken kann. Auf Dauer können selbst die flexibelsten Mitarbeiter daran irgendwann psychisch oder körperlich zerbrechen. Man dürfe eines nicht vergessen, sagt Koch, der auch Dozent an der Hochschule für Angewandtes Management in Ismaning ist: „Veränderungsprozesse kommen immer noch zum ganz normalen Tagesgeschäft hinzu.“

Wenig Fokus auf Motivation

Auch Claudia Schmidt stört es, dass der Fokus vieler Unternehmenslenker im Changemanagement vorrangig „auf Strategien, Prozessen und Strukturen“ liege. „Der allerwichtigste Faktor für ein erfolgreiches Change-Projekt sind motivierte Mitarbeiter“, sagt die Geschäftsführerin der auf Wandel spezialisierten Unternehmensberatung Mutaree. Unternehmen sollten daher die Menschen und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt rücken. Ansonsten, das zeigen Studien wie etwa der Gallup-Engagement-Index jedes Jahr aufs Neue, schieben Mitarbeiter nur noch Dienst nach Vorschrift oder entwickeln im vorgerückten Alter die Haltung: „Das sitz ich aus.“

Doch wie geht es besser? Oder zumindest anders? Drei Personalverantwortliche schildern, wie sie in Zeiten des Change den Faktor Mensch erfolgreich integriert und große Herausforderungen gemeistert haben. Eine Anleitung für Verwandlungskünstler.

STELLENMARKT

Stellenangebote

BERUFSAKADEMIE SACHSEN
STAATLICHE STUDIENAKADEMIE
DRESDEN
UNIVERSITY OF COOPERATIVE EDUCATION

Die Berufsakademie Sachsen ist eine Einrichtung des tertiären Bildungsbereiches. Sie führt Studierende in dreijährigen praxisintegriereten dualen Studiengängen zum Bachelorabschluss. Die wissenschaftlich-theoretischen Studienabschnitte werden an der Berufsakademie Sachsen und die praktischen Studienabschnitte bei einem anerkannten Praxispartner realisiert.

An der Staatlichen Studienakademie Dresden ist folgende Stelle zum nächstmöglichen Zeitpunkt in Vollzeit zu besetzen:

Hauptberuflicher Professor (m/w/d)
(Vergütung: TV-L E 15)
für das Lehrgebiet
„Wirtschaftsmathematik und Operations Research“
(Kennziffer DD 2019/02)

vorrangig in den Studiengängen des Studienbereichs Wirtschaft.

Aufgabenprofil:
- Wissenschaftliche und praxisorientierte Durchführung von Lehrveranstaltungen in den oben genannten Fachgebieten, Konzeption und Durchführung wissenschaftlicher Laborübungen
- Bereitschaft zur Einarbeitung und Übernahme von Lehrveranstaltungen in fachverwandten Grundlagenfächern
- Betreuung von Praxistransferbelegen, Studienarbeiten, Bachelorthesis und Mitwirkung bei der Abnahme von Prüfungen
- Mitwirkung an der curricularen Weiterentwicklung von Modulen sowie der Entwicklung neuer Lehrgebiete und Studienangebote
- Beteiligung an der kooperativen Forschung, beim Technologie- und Wissenstransfer sowie bei der Entwicklung und Durchführung von Weiterbildungsangeboten
- Erfahrungen und fachliche sowie kommunikative Fähigkeiten zur Gewinnung und intensiven Zusammenarbeit mit Praxispartnern sowie der Gewinnung von Studierenden

Die Bewerber müssen folgende Einstellungsvoraussetzungen erfüllen:
1. **abgeschlossenes Hochschulstudium** des entsprechenden Wissenschaftsgebietes (z. B. Mathematik, Wirtschaftsmathematik),
2. **pädagogische Eignung,** die in der Regel durch Erfahrungen in der Lehre und Ausbildung und durch eine Probeveranstaltung nachgewiesen wird,
3. besondere **Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit,** die in der Regel durch die Qualität einer Promotion nachgewiesen wird,
4. besondere Leistungen bei der Anwendung oder Entwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in einer mindestens **fünfjährigen einschlägigen beruflichen Praxis,** von der mindestens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereiches ausgeübt worden sein sollen.

Bewerber/-innen müssen auf Grund ihrer fachpraktischen Erfahrungen ein/-e kompetente/-r Gesprächspartner/-in für die Bildungsstätten der dualen Partner sein.

Die Staatliche Studienakademie Dresden begrüßt ausdrücklich die Bewerbung von Frauen. Bewerbungen Schwerbehinderter werden bei gleicher Eignung bevorzugt berücksichtigt. Berufungen bzw. Einstellungen erfolgen im Angestelltenverhältnis.

Bewerbungen mit den üblichen Unterlagen (tabellarischer Lebenslauf, **beglaubigte** Zeugniskopien von Urkunden über akademische Grade, Prüfungs- und Arbeitszeugnisse, lückenloser Tätigkeitsnachweis sowie Nachweise wissenschaftlicher Leistungen/Veröffentlichungen) sind innerhalb von 4 Wochen nach Erscheinen oder bis zum **06.05.2019** unter Angabe der Kennziffer an die unten genannte Adresse zu richten:

Berufsakademie Sachsen
Staatliche Studienakademie Dresden
Herrn Prof. Dr.-Ing. habil. Andreas Hänsel
Hans-Grundig-Str. 25, 01307 Dresden

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Dieses Dokument ist lizenziert für HANDELSBLATT MEDIA GROUP GMBH & Co. KG, uC57383H.
Alle Rechte vorbehalten. © Handelsblatt. Download vom 08.04.2019 10:56 von pressearchiv.handelsblatt.media.

Bosch

Ängste ernst nehmen

Der Wandel: Lieferwagen, die autonom durch die Werkhallen kurven. Maschinen, die dem Techniker sagen, wie sie repariert werden wollen – das soll beim Technologieunternehmen Bosch bald Standard sein. Von der Fabrik der Zukunft verspricht sich der größte Autozulieferer der Welt bis 2020 Kosteneinsparungen von einer Milliarde Euro. Bereits 2012 haben die Schwaben den umfassenden Change-Prozess zur vernetzten Fertigung angestoßen.

Das Problem: Wo erneuert wird, herrschen Beharrungskräfte. So war es auch bei Bosch. Spekulationen über drohenden Stellenabbau, mehr Konsultationen bei den betriebseigenen Vertrauensleuten, dazu Betriebsräte, die Softwareeinführungen verhindern – kurz: Mit der Effizienzsteigerung ging es in den 280 Bosch-Werken, die schrittweise automatisiert werden sollen, mehr als schleppend voran.

„Den größten Frust schoben die Meister“, erinnert sich die Personalerin Karen Oßmann. Sie leitet bei Bosch den Bereich, der die rund 200 000 Fertigungsmitarbeiter weltweit beim Veränderungsprozess begleitet. Lange Zeit, sagt Oßmann, seien die Meister die „Helden der Excel-Listen“ gewesen. Doch mit zunehmender Digitalisierung stand ihre Rolle als Experte, Entscheider und Alleinverwalter der Schichtpläne auf dem Spiel. So müssen sich Mitarbeiter künftig selbst in ein digitales Planungstool eintragen – für die Meister ein Hoheitsverlust. Die Folge: Bei den Alteingesessenen flammte der Flurfunk auf. „Aus Angst wird Widerstand“, weiß Oßmann. Was bis zur Sabotage der innovativen Technik führen kann.



Karen Oßmann, Personalexpertin bei Bosch: „Aus Angst wird Widerstand.“

Die Erkenntnis: Das Management lernte, dass die beste Technologie wenig nützt, wenn der Mensch sie nicht annimmt. Beispiel: der Materialversorgungswagen. Täglich drehte das Vehikel seine Runde und steuerte entlang der Produktionsstraße im Werk Homburg jede Station an – egal, ob dort etwas abzuliefern war oder nicht. Doch dann tauchten Tablets am Band auf, mit denen sich der Wagen anfordern ließ, eine Software optimierte die Route des Fahrzeugs und ließ es nur noch dort halten, wo auch Material benötigt wurde. Eigentlich sinnvoll, dennoch kam es zu Störungen. Viele Mitarbeiter hatten das Fahrzeug als Boten genutzt und zum Beispiel fertige Teile zum nächsten Team geschickt – schließlich kam der Wagen ja so oder so vorbei. Auch heute kann der Wagen genutzt werden, nur dass man ihn eben per Tablet anfordern muss. Das Beispiel zeigte der Führung und Oßmann: „Wir mussten alle Kollegen jeder Schicht rechtzeitig und besser über beabsichtigte Neuerungen informieren und sie gezielt für den Technikeinsatz gewinnen und schulen.“ Werksangehörige werden nun von ihren Vorgesetzten vor Neuerungen detailliert und im Beisein des Betriebsrats informiert. Wer weitere Fragen hat, kann sich auch direkt beim zuständigen Projektleiter melden. Zusätzlich gibt es Morgenrunden für Ideen aus der Belegschaft.

Ein wichtiges Argument für die Veränderungen war die damit verbundene Sicherung der deutschen Standorte, auch wenn einige Aufgaben bei Bosch tatsächlich durch die Digitalisierung wegfallen werden. Oßmann: „Auch darüber müssen wir mit unseren Mitarbeitern offen sprechen, sonst fühlen sie sich verschaukelt.“ cob

Bosch, Martin Stollberg



Jordis Dony, Organisationsentwicklerin bei Unitymedia: „Aufgabe der Vorgesetzten ist es, Kollegen aktiv zu begleiten.“

Unitymedia

Haus der Verwandlung

Der Wandel: Change gehört für die 2 500 Unitymedia-Mitarbeiter schon länger zum Alltag. Aktuell steht die Übernahme des Kölner Kabelnetzbetreibers durch den Mobilfunkmulti Vodafone an. Soll das Geschäft trotzdem reibungslos weiterlaufen, kann man vor Angst gelähmte Mitarbeiter nicht brauchen. Daher sollte nach dem letzten großen Merger 2012 die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft gestärkt werden. So weit die Theorie.

Das Problem: Aus zwei Unternehmen musste eine schlagkräftige Organisation mit einer einheitlichen Unternehmenskultur geschaffen werden. Mit gemeinsamen Werten, Zielen, Vorgehensweisen. Die klassische Sieger-Verlierer-Mentalität, die sich häufig im Übernahmefall bei Mitarbeitern auf beiden Seiten zeigt, sollte unbedingt verhindert werden.

Die Erkenntnis: Der veränderungserprobte Kabelnetzbetreiber hat bereits eine Menge aufeinander abgestimmter Diskussionsangebote für die Mitarbeiter etabliert. Ein Klassiker ist der „Changehouse“-Workshop in Anlehnung an ein Modell des schwedischen Wirtschaftspsychologen Claes Janssen. Die Idee: Vier Zimmer symbolisieren die vier typischen Phasen einer Veränderung – von (1) „Verdrängung“ über (2) „Ablehnung“ bis zur (3) „Verwirrung“ und (4) „Erneuerung“. Wichtig: Jeder Mitarbeiter muss jeden Raum einmal durchlaufen, erst dann kann der Change wirklich gelingen. „Aufgabe der Vorgesetzten ist es, ihre Kollegen auf diesem Weg aktiv zu begleiten“, sagt Jordis Dony, Organisationsentwicklerin bei Unitymedia. Gerade in Sandwichpositionen auf mittlerer Hierarchieebene sei das oft nicht einfach. Schließlich müssen die Mittelmanager emotionale Kompetenz gegenüber ihrem eigenen Team beweisen und sind zugleich selbst gefragt, die Anforderungen ihres Vorgesetzten im Zuge des Change zu erfüllen. Deshalb sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitern in der Changehouse-Theorie auch immer mindestens „ein Zimmer“ und damit eine Change-Phase voraus sein. Eine Erkenntnis, die auch bei Unitymedia erst wachsen musste.

In welchem Veränderungs-„Raum“ sich ein Mitarbeiter emotional befindet, lässt sich durch Schlüsselsätze herausfinden. Die Klassiker in Zimmer eins, dem Raum der Verdrängung, sind: „Das betrifft uns gar nicht“, „Das kann nicht funktionieren“. Zimmer zwei – Ablehnung – ist eher geprägt von Aussagen wie: „Das bringt doch nichts“, „Ohne mich“ oder „Welcher Idiot hat sich das denn ausgedacht?“. In Zimmer drei – Verwirrung – wechselt die Blickrichtung von der Vergangenheit in die Zukunft. Das zeigt sich auch sprachlich. Ein Satz wie „Jetzt wird sich vieles verändern“ signalisiert Änderungsbereitschaft, aber noch kein definitives „Ja“. In Zimmer vier hat ein Mitarbeiter das Neue schließlich angenommen – Zustimmung, Kooperation und Optimismus machen sich breit. Typische Sätze hier: „Wir haben es geschafft“, „Ich glaube, in der neuen Aufstellung können wir viel erreichen“ oder „Die Mühe hat sich gelohnt“.

Der Workshop kann von Führungskräften untereinander, aber auch von Vorgesetzten mit ihren Teams absolviert werden. Auf erhöhten Bedarf wegen des aktuellen Zusammenschlusses mit Vodafone sind Dony und ihr Team eingestellt. cob

Volksbank Eifel

Vorsicht vor Rückfällen

Der Wandel: 2016 gingen die Volksbanken Bitburg und Eifel Mitte zusammen und benannten sich um in Volksbank Eifel. Nach dem Zusammenschluss galt es, eine gemeinsame Strategie zu entwickeln, die Organisation von den Briefköpfen bis hin zu den IT-Systemen zu vereinheitlichen und Zuständigkeiten neu zu verteilen. Insgesamt zählt die Bank 350 Mitarbeiter und knapp 70 000 Kunden.

Das Problem: So klar der Veränderungsprozess auf dem Papier auch klang, in der Praxis lahmte die Fusion an einigen Stellen. „Wir hatten gute Ideen, aber an der konsequenten Umsetzung haperte es“, erzählt Christian Pauly, Bereichsleiter Unternehmensmanagement bei der Volksbank Eifel. Vereinbarte Termine wurden beinahe regelmäßig gerissen, Ziele wurden wieder und wieder verfehlt, wichtige Projekte versandeten. 25 Führungskräfte, vom Vorstand bis hin zum Teamleiter, wollten wissen, warum.

Die Erkenntnis: Selbstkritisch unterzogen sie sich im Sommer 2018 einem Online-Test mit rund 50 Fragen, um ihre persönliche Veränderungsstärke zu ermitteln. „Das hatte durchaus Vorbehalte bei den Vorgesetzten ausgelöst“, berichtet Pauly. Wer will schon, dass zum Beispiel seine „chronische Aufschieberitis“ bekannt wird. Aber mit dem Versprechen, der Arbeitgeber erfahre ihre Einzelergebnisse nicht und niemand würde bloßgestellt, ließen sich die Banker auf den Test ein. Zumal im Anschluss eine maßgeschneiderte Beratung lockte: In einem etwa 90-minütigen Telefonat leitete jede Führungskraft zusammen mit einem Coach aus dem Analyseergebnis konkrete Aufgaben für sich ab. Hieß also das persönliche Problem tatsächlich „Aufschieberitis“, wurde zum Beispiel vereinbart, von den jeweils fünf To-dos pro Tag morgens mit dem ungeliebtesten Sujet anzufangen und sich im Laufe des Tages zu den Lieblingstätigkeiten vorzuarbeiten.



Christian Pauly, Manager der Volksbank Eifel: „Gezieltes Coaching für mehr Transferstärke.“

Braucht eine Führungskraft dagegen immer wieder Fristverlängerung, galt es, kleinere Etappen zum Ziel zu definieren, das Bewusstsein für Vorboten eines möglichen Scheiterns zu schärfen und zum Beispiel regelmäßige Meilensteingespräche mit den anderen Projektbeteiligten einzuführen, um rechtzeitig gegensteuern zu können. Je zwei weitere Reflexionsgespräche mit dem Coach halfen den Managern dabei, die neuen Verhaltensmuster zu festigen. Paulys Resümee nach der dreimonatigen Trainingsphase: „Da gab es große Aha-Effekte“ – nicht zuletzt bei den Mitarbeitern der jeweiligen Manager. Denn plötzlich gelang in den jeweiligen Teams so viel von dem, was man sich vorgenommen hatte.

Neue Organisation, andere Technik, Chefs und Kollegen, ungewohnte Abläufe und Pflichten – das dürfe nicht zur Überforderung werden, meint Pauly: „Wir wollen verhindern, dass Kollegen krank werden.“ Manchmal reicht schon eine Winzigkeit, um Druck rauszunehmen: etwa interne Abgabetermine zu verlegen, und zwar weg vom üblichen Monats-, Quartals- oder Jahresende als Fixpunkte eines Bankjahres einfach mal auf Mitte Februar oder Anfang Mai. Pauly: „Das allein entspannt schon ungemein.“ Und trägt so zu einer erfolgreichen Veränderung bei. cob

Volksbank Eifel

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Dieses Dokument ist lizenziert für HANDELSBLATT MEDIA GROUP GMBH & Co. KG, uC57383H.
Alle Rechte vorbehalten. © Handelsblatt. Download vom 08.04.2019 10:56 von pressearchiv.handelsblatt.media.