

„Mit Emotionen die Kräfte der Basis entfesseln“

CHANGE-MANAGEMENT. Ein Top-Manager der Audi AG beschreibt den Change-Prozess, der Audi zum Vorreiter in Sachen Autoelektronik gemacht hat. Er gibt einen bemerkenswerten Einblick in die nicht immer vorbildlichen Verhältnisse bei Audi und liefert allgemeingültige Anregungen, wie Veränderungsprozesse zum Erfolg geführt werden können. Chefs brauchen nur den Mut, die Kräfte der Basis zu entfesseln.

Ein Audi galt in den 90er-Jahren als „altbackenes Auto mit Hutablage“. Vor allem in Sachen Elektronik war man Mercedes und BMW damals deutlich unterlegen. Radikale Veränderungen entlang der Prozesskette Elektronik wurden notwendig. Zugleich musste in Ingolstadt die hierarchiegeprägte Unternehmenskultur, eine ausgewachsene Burgenmentalität der Bereichsleiter, aufgebrochen werden, um innovative Produktentwicklungen zu ermöglichen. Diesen Change-Prozess beschreibt Dr. Willibert Schleuter, der von 1996 bis zum Jahr 2008 Leiter der Elektronikentwicklung der Audi AG war, in seinem gerade erschienenen Buch „Die sieben Irrtümer des Change-Managements“ (Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2010) in bemerkenswerter Offenheit.

Schleuters Rückblick auf den Change-Prozess bei Audi dreht sich nicht um Technik, sondern um Führung. Die Kernbotschaft seines Buches lautet: Die notwendige Dynamik in Veränderungsprozessen kommt aus den Emotionen der Mitarbeiter. Dieser Faktor sei bisher sträflich unterschätzt worden.

„Emotionen wie Begeisterung und Inspiration sind aber grundsätzlich notwendig, um eine Organisation schnell zu verändern.“ Und außerdem gilt: Komplexität lässt sich nur unter Einbeziehung der Intelligenz der Vielen steuern. Der Abbau von Hierarchien und die Delegation von Verantwortung an die Basis sind zwingend erforderlich, denn nur vernetzte Organisationen können schnell intelligent reagieren.

Die sieben Irrtümer des Change-Managements

Im Change-Prozess, der sich bei Audi zwischen 1996 und 2009 abgespielt hat, haben sich Erfolgskriterien herauskristallisiert, die laut Schleuter zum Teil im Widerspruch stehen zu dem, was in der populären Change-Literatur veröffentlicht ist. Diese „sieben Irrtümer“ des Veränderungsmanagements werden in Schleuters Buch ausführlich beschrieben. Stark verkürzt handelt es sich um folgende Punkte:

Erster Irrtum: Visionen sind Chefsache

Visionen sollten nie allein nur „von oben“ kommen. Sie wirken stärker, wenn sie mit der Mannschaft zusammen entwickelt werden. Als Beispiel für Visionen von Top-Managern, die sich als Flop erwiesen, gilt Edzard Reuters Vision eines integrierten Technologiekonzerns genauso wie Jürgen Schrempps Idee einer Welt AG, bestehend aus Daimler Benz, Daimler Chrysler und Mitsubishi. Natürlich darf das Top-Management seine Hauptverantwortung für eine Vision nicht abgeben. Aber sie entsteht letztlich in der gemeinsamen, kritischen Diskussion des Top-Managements mit den Mitarbeitern sowie mit externen Experten.

Zweiter Irrtum: Mitarbeiterbefragungen sind Selbstläufer

Für Schleuter sind Mitarbeiterbefragungen die „stärkste Change-Methode überhaupt“. Durch die richtigen Fragen werden die Mitarbeiter offenbar wachgerüttelt und aus der Lethargie gerissen. Es



Foto: Audi AG

Change-Vorbild Audi: Ein Mitarbeiter in Ingolstadt bei der Endmontage eines Audi A3.

kommen so gut wie alle Probleme auf den Tisch, allerdings muss die Befragung „in Windeseile“ ausgewertet werden, und es muss klar werden, dass die aus der Befragung gezogenen Schlussfolgerungen auch wirklich zu Verbesserungen in der Praxis führen. Ein Selbstläufer ist die Mitarbeiterbefragung deshalb nicht. Fragen sollen Veränderungswünsche wecken und Leistungsdruck erzeugen. Am besten ist es, wenn die Fragen, die in eine Mitarbeiterbefragung aufgenommen werden, vorher „öffentlich“ diskutiert werden.

Dritter Irrtum: Über Schwächen spricht man nicht

Wenn alle Mitarbeiter feststellen, dass jeder Fehler macht und keiner abgestraft wird, sorgt Offenheit für dynamische Veränderungen. Warum sollte ein Abteilungsleiter nicht zum anderen sagen: „Dein taktieren geht mir auf die Nerven?“ Lieber schweigt man, um Konflikte zu vermeiden, und besonders viel Energie setzt man dafür ein, schlechte Nachrichten zu vertuschen. Die Absicherung der eigenen Position kostet „extrem“ viel Zeit – mehr Zeit, als Unternehmen in der Krise haben. Die Autoren empfehlen Führungskräften, Offenheit zu organisieren und radikal vorzuleben.

Statt sich hinter Powerpoint-Präsentationen zu verstecken, sollten Chefs sagen: „Wir haben ein gravierendes Problem, das ich nicht lösen kann. Habt ihr die rettende Idee?“ Offenheit heißt aber nicht, dass sich jeder ungebremst „auskotzen“ kann. Gefordert ist eine „reflexive“ Offenheit, die im Wesentlichen darin besteht, dass alle Beteiligten gemeinsam verschiedene Sichtweisen diskutieren und dabei ihre Denkmuster infrage stellen.

Vierter Irrtum: Berater schaffen Wandel

Es ist laut Schleuter ein teurer Irrtum, dass externe Unternehmensberater den Wandel in einem Unternehmen quasi im Alleingang schaffen können. Der Wandel muss in den Köpfen und in den Herzen der Mitarbeiter stattfinden, und die erreichen Berater in der Regel nicht. Change-Energie kann man eben nicht kaufen.

Das Vorbild Audi legt nahe, eigene Mitarbeiter als interne Berater zu nutzen. Diese „Change Agents“ werden von der Basis

Drei Fragen an ...

Johann Scholten, einer der drei geschäftsführenden Gesellschafter der WSFB Beratergruppe Wiesbaden, die Unternehmen bei Change-Prozessen unterstützt und Organisationsberater ausbildet.

www.wsfb.de



Johann Scholten

Warum machten Sie sich 1999 mit zwei Kollegen selbstständig und nicht allein?

Johann Scholten: Um größere Change-Projekte begleiten zu können. Denn wer in Unternehmen wirklich etwas bewegen möchte, muss die Kompetenz von vielen unterschiedlichen Beratern bündeln.

Warum legen Sie so großen Wert auf einen systemischen Beratungsansatz?

Scholten: Wir stellen immer wieder fest, dass Unternehmen – und ihre Berater – bei Change-Projekten nicht ausreichend bedenken, dass sich in der Struktur sowie den Abläufen eines Unternehmens auch dessen Kultur widerspiegelt. Deshalb ergreifen sie zum Beispiel irgendwelche strukturverändernden Maßnahmen und sind dann überrascht, wenn sich bei den Mitarbeitern massiver Widerstand regt. Oder sie starten Qualifizierungsmaßnahmen und sind überrascht, dass sich in der Organisation nichts bewegt. Wir achten bei Veränderungsvorhaben stark darauf: Wie hängen Struktur und Kultur der Organisation zusammen? Welche Folgewirkungen haben angedachte Interventionen? Wie können wir die erforderliche Veränderungsenergie erzeugen?

Wie sorgen Sie dafür, dass Sie geistig und körperlich nicht „einrosten“?

Scholten: Geistig hält mich die Projektarbeit mit unseren Kunden fit. Denn diese stellt uns Tag für Tag vor neue Denkaufgaben. Inspirierend ist auch die Auseinandersetzung mit den Teilnehmern an unseren Organisationsberater-Ausbildungen. Denn diese kommen aus verschiedenen Praxisfeldern. Sie sind zudem in der Regel ein, zwei Jahrzehnte jünger als ich. Deshalb bringen sie in die Ausbildungen neue Perspektiven ein. Das zwingt auch uns immer wieder, unsere Denk- und Lösungsansätze zu überdenken. Wichtig sind auch regelmäßige Auszeiten – zur Selbstreflexion und zur Weiterbildung. Denn es gilt zugespitzt formuliert: Nur das, was man im Kopf hat, kann man als Berater weitergeben. Und körperlich? Körperlich halte ich mich als begeisterter Ornithologe durch Wandern fit. Wenn ich dem Gesang von Vögeln lausche, kann ich vollkommen abschalten.

Interview: Martin Pichler ●

gewählt und haben direkten Zugang zum Top-Management.

Fünfter Irrtum: Kreative Unruhe stört den Betrieb

Kein Unternehmen verändert sich in einer Atmosphäre von Ruhe und Sicherheit grundlegend. Dafür braucht es vielmehr eine kreative Unruhe oder regelmäßige Phasen von Instabilität, wie es der Chaos-Experte Professor Dr. Peter Kruse, Bremen, ausdrücken würde. Instabilität ist alles andere als ein Zeichen von Krise. Instabilität ist vielmehr die wichtigste Voraussetzung zum Vermeiden von Krisen.

Sechster Irrtum: Netzwerkorganisationen führen zu Chaos

Selbstverständlich braucht jedes Unternehmen Führung. Aber der Bereich „Audi-Elektronik“ wurde erst erfolgreich, als seine hierarchische Struktur zu einer Netzwerkorganisation umgebaut wurde. Schleuter ist überzeugt: „Ein sich selbst organisierendes Netzwerk passt sich den Anforderungen des Markts viel besser an

als eine hierarchische Organisation alter Prägung.“ Für Führungskräfte ergibt sich in einer Netzwerkorganisation eine völlig neue Aufgabe: Sie sagen nicht mehr jedem, was zu tun ist, sondern beobachten das Gesamtsystem aufmerksam, um bei Bedarf Anstöße zu geben, um jetzt Budgets zu organisieren und Fehlentwicklungen zu korrigieren.

Siebter Irrtum: Nach mir die Sinnflut

Viele Change-Prozesse werden abgebrochen, wenn ein Führungswechsel stattfindet und der neue Chef erst einmal die Projekte des alten tötet. Er tut das, um sich selbst zu profilieren und seine Macht zu demonstrieren. Dabei hätte er doch die Möglichkeit, auf dem Erreichten aufzubauen und so seinen Vorgänger noch zu übertreffen. Wichtig ist es, dass der alte Chef noch zu seiner Amtszeit ein Stück zur Seite rückt, um dem neuen Platz zu machen. Der Nachfolger sollte schon bei einigen Entscheidungen das Steuer übernehmen, während der Vorgänger noch im Amt ist.

Fazit: Schleuters „Sieben Irrtümer“ sind keine Überraschung für professionelle Organisationsentwickler. Die Sensation der Veröffentlichung liegt jedoch darin, dass ein ehemaliger Top-Manager einen Change-Prozess so ungeschminkt wie nur möglich beschreibt. Er liefert damit wichtige Impulse – zum Beispiel in dem er klarmacht, wie sehr sich Netzwerkorganisationen in der Praxis schon bewährt haben.

Schleuter schreibt aus der Sicht eines Praktikers, der gleichzeitig über aktuelles organisationstheoretisches Hintergrundwissen verfügt. Er widersteht der Versuchung, einen vordergründigen Ratgeber mit Patentrezepten abzuliefern. Unterstützt wurde Schleuter über viele Jahre von Johannes von Stosch, dem Mitbegründer der ChangePartner AG, der leider im Jahr 2009 mit 55 Jahren verstarb. Von Stosch wurde dadurch bekannt, dass er Anfang der 90er-Jahre ein Veränderungsmodell namens „Delphin-Strategie“ von den USA nach Deutschland brachte.

Gudrun Porath ●

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

OrganisationsEntwicklung –
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.

Jetzt im Handel:
Ausgabe 1/2010
„Change Management in
Bildungsinstitutionen“

Artikelauswahl der Ausgabe 1/2010:

- **Führungskompetenz: Fehlanzeige?**
Professionalisierung der Führungskompetenz an deutschen Universitäten
- **Warum Organisationen sich jetzt neu erfinden müssen**
Ein Gespräch mit Peter Senge
- **Von den Besten lernen**
Was exzellente Schulen für ihre Entwicklung tun



**Jetzt im Handel
oder Probeabo bestellen:**
www.zoe.ch
E-Mail: kundenservice@fachverlag.de
Tel.: 0800/000 16 37
Fax: 0800/000 29 59

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt