



## **Change-Prozesse in einem Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus**

Erschienen in:  
Bronner, Rolf und Staminski, Helmut (Hrsg.):  
**Evolution steuern – Revolution planen:**  
Über die Beherrschbarkeit von Veränderungsprozessen.  
Bonn: InnoVatio Verlag.

**Dr. Astrid Kuhlemann**  
**Dr. Ulrich Walbrühl**

### **KWuP Unternehmensentwickler**

Bunsenstr. 5 \* 51647 Gummersbach  
Tel. 02261 / 814 149 \* [www.kwup.de](http://www.kwup.de)  
Fax 02261 / 814 917 \* [info@kwup.de](mailto:info@kwup.de)

- 1 Einleitung**
- 2 Der Change-Prozess im Geschäftsbereich**
- 3 Der Geschäftsbereich heute**

# 1 Einleitung

Aus dem allgemeinen Wandel der Unternehmenslandschaft in Deutschland ergeben sich vielfältige neue Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte. Im folgenden wird geschildert, wie ein Change-Prozess in einem Geschäftsbereich eines Unternehmens des Maschinen- und Anlagenbaus gestaltet werden konnte.

Das Unternehmen stellt Anlagen der Hütten- und Walzwerkstechnik her und beschäftigt an den Standorten Düsseldorf und Hilchenbach (Siegerland) ca. 3000 Mitarbeiter. Zum weltweiten Verbund gehören etwa 6000 Beschäftigte. Über 80% der Produkte werden im internationalen Geschäft vertrieben

Aus der Fusion zweier traditionsreicher Familienbetriebe entstand in den 70er Jahren das heutige Unternehmen. Die Kulturen der fusionierten Unternehmen ähnelten sich: es herrschte eine vom Verantwortungsgefühl für den Mitarbeiter geprägte Führungskultur, die dabei ganz klar hierarchisch, aber auch im positiven Sinne patriarchalisch ausgerichtet war. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen war extrem hoch, man fühlte sich als Teil des Unternehmens.

Wie die meisten Unternehmen wurde auch dieses im Laufe der Jahre mit sich stark verändernden Gegebenheiten konfrontiert: immer stärkerer internationaler Konkurrenzdruck, zunehmende Komplexität der Aufgaben, immer neue technologische Anforderungen und steigender Termindruck ließen die Schattenseiten der hierarchisch-patriarchalischen Führung zutage treten: Veränderungsprozesse kamen aufgrund vieler fürsorglicher Bewahrer nur langsam voran, Entscheidungen wurden durch die Hierarchiestufen delegiert, anstatt sie vor Ort zu treffen, und das Potential der Mitarbeiter wurde in viel zu geringem Ausmaß genutzt. Dadurch drohte das Unternehmen schwerfällig zu werden und zuwenig flexibel am Markt zu reagieren.

Die Erkenntnis, dass die strategische Zielsetzung des Unternehmens, das Erreichen der weltweiten Technologieführerschaft, mit der bestehenden Organisationskultur und -struktur nicht zu erreichen waren, wurde zum Anlass für einen Veränderungsprozess, der aus dem Unternehmen heraus eingeleitet wurde. Ziel war es, die positiven Aspekte der *alten* Unternehmenskultur wie *Gerechtigkeit*, *Fairness* sowie *Leistungs-*, *Erfolgs-* und *Kundenorientierung* zu erhalten und gleichzeitig Raum für neue Impulse, Vorgehens- und Verhaltensweisen zu schaffen

Im Rahmen einer groß angelegten Aktion wurde der strukturelle Wandel von einer hierarchischen Organisation zu einer am Wertschöpfungsprozess orientierten Matrixorganisation gestaltet. In diesem Zusammenhang wurden auch Hierarchien verflacht und eine gesamte Führungsebene abgeschafft. Heute besteht das Unternehmen aus sechs eigenständigen Geschäftsbereichen, die auf die Dienstleistungen von Zentralbereichen zurückgreifen können.

Dezentrale Strukturen und gruppenorientiertes Arbeiten erfordern ein hohes Maß an Sozialkompetenz, also *weichen* Fähigkeiten. Nach einer Umfrage unter 600 Unternehmen sind die wichtigsten *weichen* Faktoren:

- unternehmerisch selbständiges Denken und Einsatzbereitschaft,
- Teamgeist, Einfühlungsvermögen,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Internationalität, Mobilität.

Diese Schlüsselqualifikationen werden heute nicht an der Universität erlernt, sondern müssen in der Praxis gelebt und erlebt werden. Internationale Wettbewerbsfähigkeit hängt zunehmend von den Schlüsselqualifikationen der Mitarbeiter und Führungskräfte ab. Die Herausforderung an die Führungskräfte der Zukunft lautet daher: Schnellere und wirtschaftlichere Bewältigung einer zunehmenden Vielfalt sich rasch ändernder Aufgaben.

Um dem internationalen Wettbewerbsdruck begegnen zu können, müssen organisatorische Veränderungen durchgeführt werden, z.B.:

- Dezentralisierung im Hinblick auf Markt- und Kundennähe
- Fusionen, Kooperation und Joint Ventures
- Verlagerung von Aktivitäten in andere Länder (damit verbundene Entsendungen qualifizierter Führungskräfte und Schulung ausländischer Mitarbeiter)

Meist geschehen solche Umstrukturierungen unter einem enormen Zeit- und Leistungsdruck und stellen die Führungskräfte vor die Aufgabe, bei Aufrechterhaltung des Normalbetriebs gleichzeitig die Umstrukturierung ihrer Organisationseinheit zu bewältigen. Ein solches Projekt erfordert Mechanismen der Planung, Steuerung, Kommunikation und Führung, die manchen Manager schlicht überfordern. Um Wege zu verkürzen und als Organisation flexibler in kleinen Einheiten reagieren zu können, ist *flachere Hierarchie* das Motto, nach dem allenthalben umstrukturiert wird. Zur Zeit befindet sich das beschriebene Unternehmen in einer Übergangsphase zwischen hierarchischer Struktur und Matrixorganisation.

Diese Neustrukturierung hatte erhebliche Auswirkungen auf die Anforderungen an fachliche, methodische und soziale Kompetenz der Mitarbeiter. Während die Leistungsfähigkeit von Maschinen und Anlagen bereits weitgehend optimiert wurde, erhielt die Entwicklung von Mitarbeiterpotentialen in der Vergangenheit häufig nur wenig Beachtung.

Heute wird neben fundiertem Fachwissen fachübergreifendes, ganzheitliches Denken gefordert. Sowohl für Ingenieure als auch für Ökonomen heißt das: über den *eigenen Tellerrand* schauen und die Denkmuster/Sprache der anderen Bereiche verstehen lernen. Aus Konstrukteuren werden zunehmend *Projektmanager*, die nicht das technisch mögliche *Overengineering*, sondern kunden- und marktorientierte Technologien, d.h. Produkte zu marktgerechten Preisen und zum richtigen Zeitpunkt entwickeln. Anstelle von Bereichsdenken mit suboptimalen Lösungen, die an den Schnittstellen nicht zusammenpassen, muss die Optimierung von bereichsübergreifenden Geschäftsprozessen treten.

Was diese Erkenntnisse für Führungskräfte und Mitarbeiter konkret bedeuten, soll nun am Beispiel der Umstrukturierung eines Geschäftsbereiches des Unternehmens gezeigt werden.

## **2 Der Change-Prozess im Geschäftsbereich**

Aufgrund der angespannten Geschäftslage in diesem Geschäftsbereich erfolgte in der Vergangenheit bereits eine Umstrukturierung, damit verbunden eine Reduzierung der Belegschaft. Die Auftragslage war jedoch nach wie vor angespannt. Es bestand die Notwendigkeit zum Business Reengineering aller Prozesse, um das im Business-Plan festgelegte Ziel des Auftragsvolumens erreichen zu können. Von der Erreichung des Ziels hing die Zukunft des Geschäftsbereiches ab.

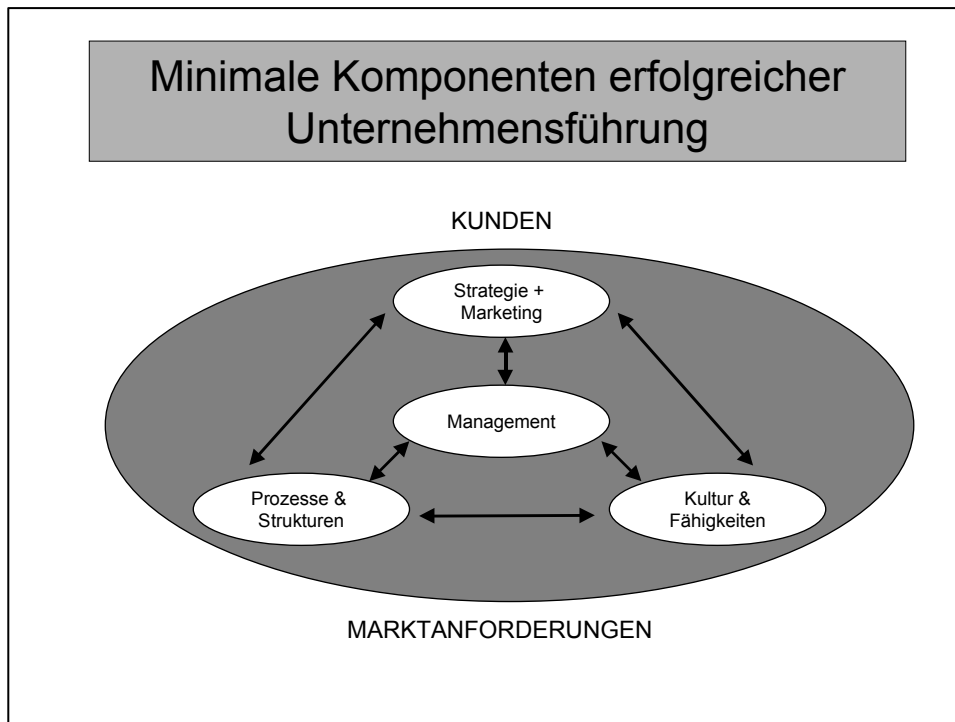
Klar war von vornherein, dass mittels eines externen Beraters, intern durch einen Mitarbeiter aus dem Unternehmensstab unterstützt, die Geschäftsprozesse und Marktgegebenheiten analysiert werden mussten. Auf der Basis dieser Analyse sollten dann Lösungen erarbeitet werden. Probleme sah die Unternehmensleitung darin, daß es im Geschäftsbereich in der Vergangenheit mehrere Analysen gegeben hat und auch jeweilige Handlungsnotwendigkeiten aufgezeigt worden sind, aber keine Umsetzung erfolgte. Es stellte sich also hier die Frage, woran die Umsetzung gescheitert ist und wie sichergestellt werden kann, dass diesmal die richtigen Umsetzungsstrategien gefunden werden. Unter Einbeziehung der internen Führungskräfte-/Personalentwicklung wurde die geplante Vorgehensweise in diesem Stadium wesentlich erweitert.

Ausgehend von Erfahrungen, die im Unternehmen mit Team- und Organisationsentwicklungsprozessen gemacht wurden, und unter Einbindung des externen Experten, der diese Prozesse erfolgreich begleitet hat, erwuchs die Strategie zur Vorgehensweise. Als Ergebnis der gemeinsamen Überlegungen entschied die Unternehmensleitung, den Umgestaltungsprozess konsequent ganzheitlich zu betreiben:

Ausgehend von der Grundannahme, dass organisatorische Strukturen und menschliches Verhalten in enger Wechselbeziehung zueinander stehen, sollten die Bälle Strategie, Organisation und Kultur gemeinsam gespielt werden (siehe Abb. 1).

Die Zielsetzung lautete:

- Prozesse finden, die den Geschäftsbereich wettbewerbsfähig machen
- Eine flexible Projektmanagementstruktur implementieren
- Dabei Umsetzungsstrategien unter Einbeziehung einer breiten Basis finden.
- Die richtigen Kräfte im Geschäftsbereich finden, um Wandel zu gestalten.



Es wurde ein *Lenkungsteam* von Verantwortlichen und Prozessbegleitern gebildet, das aus den beiden Geschäftsbereichsleitern, einem Vertreter der Unternehmensleitung, einem Mitarbeiter des Unternehmensstabes und der Verantwortlichen für Führungskräfte- und Personalentwicklung bestand. Integriert wurden außerdem zwei externe Experten: Einen für die Analyse der Organisation auf der Fach-/Sachsebene und einen für die Analyse auf der Kulturebene mit den Fragestellungen *Was ist auf der Menschlichen-/Beziehungsseite zu berücksichtigen?* und *Welche Führungskräfte werden in welchen Funktionen benötigt, um den Wandel gestalten zu können?*

## 2.1 Projektverlauf : Start

Der Start des Projekts *Neustrukturierung* in Form eines Kick-Offs unter Einbeziehung aller Führungskräfte des Geschäftsbereichs.

Zunächst wurde die ernste Ausgangssituation vorgestellt, die rasches Handeln erforderlich machte. Gleichzeitig wurde angekündigt, die Entscheidungsfindung über relevante Handlungsnotwendigkeiten unter Einbeziehung aller Führungskräfte des Bereichs zu betreiben. Der Gesamtprozess sollte sich gliedern in:

- Analyse
- Finden von Lösungsansätzen
- Verabschiedung des Konzepts
- Implementierung der neuen Prozesse.

Um die Glaubwürdigkeit bezüglich der Umsetzung unter tatsächlicher Beteiligung der Mitarbeiter zu stärken, war der Vorstand bei diesem Kick-Off-Meeting aktiv beteiligt.

Es soll an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte sehr skeptisch waren, ob die praktische Durchführung des Veränderungsprozesses dieser Ankündigung standhalten wird.

Die Herausforderung an das Lenkungsteam, das Strukturen verändern und partizipativ arbeiten wollte, hieß in diesem Stadium

- sich persönlich einbringen
- aus dem Feedback der Mitarbeiter lernen und entsprechend zu reagieren und
- besonders für die Unternehmensleitung: mit einigen paradoxen Grenzen umgehen können.

Die Unternehmensleitung sah sich mit ihrem Ansinnen, vorbildlich partizipativ zu arbeiten, Mitarbeitern gegenüber, die nie gelernt hatten, Verantwortung zu tragen, die nackte Angst vor Veränderungen hatten und zunächst qualifiziert werden mussten, um dem Anspruch *unternehmerisch denkender und handelnder Mitarbeiter* gerecht werden zu können. Außerdem hatten die Mitarbeiter die Erfahrung der Vergangenheit verinnerlicht, die häufig lautete: Wandel unerwünscht.

Die Skepsis war also nicht unbegründet, gleichwohl lag im Umgang mit dieser *Skepsismauer* eine echte Herausforderung. Für alle Beteiligten hieß es also: Nicht zu ungeduldig werden, erkennen, dass Prozesse Zeit brauchen und geduldig verfolgt werden müssen und eine hohe Anfangsinvestition in persönlichem Engagement und Überzeugungskraft erfordern.

Als ob diese Übung nicht schon schwer genug war, gab es eine weitere wirklich paradoxe Grenze für die Veränderungskräfte des Top-Managements: Die hierarchische Kultur des Unternehmens sorgte nämlich dafür, dass diese Führungskräfte als oberste Hierarchen, zu Repräsentanten des Systems gemacht wurden. Konkret bedeutet das, an dieser Stelle nicht verhindern zu können, die auf sie projizierte Macht zunächst anzunehmen um den Veränderungsprozess zu initiieren. Hier wird - eine quasi schizophrene Begabung - ein zwiespältiges Talent gefordert, das seine ganze hierarchische Macht in die Waagschale wirft, damit sich das hierarchische System auf die Suche nach Strukturen begibt, die die Hierarchie in vielen Bereichen überflüssig machen.

## **2.2 Die Analysephase**

Nach dem Kick-Off mit persönlichem Aufruf zur Partizipation am geplanten Wandel erfolgte ein relativ klassischer Start der Analyse mittels einer Vielzahl von Einzelgesprächen. Als besonders schwierig erwies sich dabei, den Schritt zur Einbindung aller Mitarbeiter wirklich zu gehen. Die Personalentwicklung innerhalb des Hauses hat die Stimmung im Geschäftsbereich und die Einschätzung der Mitarbeiter hinsichtlich der Akzeptanz des Projekts kontinuierlich erfragt. Nach der Staffel der Einzelgespräche lies sich diese wie folgt beschreiben:

- Die Mitarbeiter wussten nicht, nach welchen Kriterien die Interviewpartner ausgewählt worden waren.
- Es herrschte Misstrauen hinsichtlich der Frage, was die anderen in ihren Interviews gesagt haben könnten.
- Der Tenor „*Ihr werdet diesmal die Prozessgestalter sein*“ ist wohl doch nur eine Sonntagsrede des Vorstands gewesen“ gewann die Oberhand.

Aufgabe des Lenkungsteams war es an dieser Stelle, hart um die Einbindung aller Mitarbeiter zu kämpfen. Es wurde begreifbar, welche Gefahr darin liegt, nicht einzubinden, und welche Auswirkung das in Form von Misstrauen gegen den

Gesamtprozess hat. Allerdings wurde auch klar, dass gelebte Einbindung eine Menge Mühe und Flexibilität bedeutet. Besonders für den externen Berater, der die Analyse der Geschäftsprozesse betrieb, bedeutete das, sich vom üblichen Schema zu lösen und persönlich bereit zu sein, neue Wege zu gehen. Das Ringen an dieser Stelle hat sich gelohnt. Der Lenkungskreis wurde hier zu einem wirklichen Team, in dem es zwar immer noch Hauptverantwortungsbereiche, aber keine Struktur- und Kulturfraktion mehr gab.

### 2.3 Erarbeiten von Lösungsansätzen

Ansonsten fand man ein von allen getragenes *Agreement* für das weitere Vorgehen. Es wurden sieben Arbeitskreise gebildet, in denen alle Führungskräfte der ersten, zweiten und dritten Berichtsebene sowie motivierte Mitarbeiter des Geschäftsbereiches und aus Schnittstellenbereichen des Unternehmens eingebunden waren.

In diesen Arbeitskreisen wurden folgende Schwerpunktthemen behandelt:

- Entwicklung, technologisch
- Standardisierung, Wertanalyse
- Projektmanagement
- Angebotserstellung
- Kalkulation
- Konstruktion
- Know-how-Transfer zu ausländischen Tochterunternehmen

Jeder Arbeitskreis erarbeitete neben der Analyse zum derzeitigen Stand eine Zielvorstellung sowie Maßnahmen, um dieses Ziel zu erreichen. Das Lenkungsteam hatte nun beim strategischen Vorgehen eine klare Linie, nämlich die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen bei absoluter Transparenz im Entscheidungsprozess. Die Einschätzung der Glaubwürdigkeit des Gesamtprozesses durch die Mitarbeiter hat sich durch diese wirkliche Einbindung sprunghaft verbessert. Allerdings wurde den Mitarbeiter an dieser Stelle auch erstmals klar, daß die Logik der Vergangenheit:

*Wir setzen Veränderungen nicht um:*

- *weil sie von „oben“ angeordnet wurden*
- *nicht für uns passen*
- *wir es ganz anders und besser gemacht hätten*

für die Zukunft nicht mehr greift. Jeder ist für die gefundenen Lösungen verantwortlich. Wer nun keinen Einfluss nimmt, kann nachher nicht klagen, er hätte keinen gehabt. Diese Klarheit löste bei Vielen ein Erschrecken vor der praktischen Verantwortung für diesen Wandel aus.

Die in den Arbeitskreisen erarbeiteten konkreten Lösungsansätze samt Maßnahmen und Zeitvorgaben wurden zunächst der Unternehmensleitung, anschließend allen Mitarbeitern des Geschäftsbereichs, vorgestellt und als Konzept zur Umsetzung verabschiedet.

Für das Lenkungsteam machte das noch einmal deutlich, wie nötig es war, Change-Manager im Geschäftsbereich zu finden, die wirklich die Umsetzung der neuen Prozesse betreiben und als Multiplikatoren die anderen begeistern und führen können.

Die Fragen hießen also *Welche Führung brauchen wir?* und *Was muß ein Change-Manager können?*

## 2.4 Auf der Suche nach Change-Managern

Die Führungskraft sieht sich heute und in Zukunft einer ständig steigenden Komplexität gegenüber (hohes Tempo, knappe Ressourcen...), die sie als Einzelperson fachlich zunehmend weniger bewältigen kann. Sie kann weder alles im Detail überblicken noch alles im Griff haben. Um flexibel reagieren zu können, haben die Unternehmen die unbewegliche, starr hierarchische Struktur abgeflacht und neue Organisationsformen in Projektmanagement und Netzwerkstrukturen gefunden.

Das bedeutet für die Führungskräfte:

- breitere Führungsspanne,
- mehr direkt unterstellte Mitarbeiter, die so eingebunden werden müssen, daß sie eigenverantwortlich arbeiten können,
- Mitarbeiter rücken näher und ihre Ansprüche an Führung steigen. Führungsentscheidungen und Persönlichkeiten werden kritisch hinterfragt.

Schlussfolgernd bedeutet das eine starke Veränderung des Anforderungsprofils für eine Führungskraft:

Früher	Heute und in Zukunft
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guter Fachmann</li> <li>- Sauberes Abwickeln administrativer Vorgänge</li> <li>- Amtsautorität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>strategische Kompetenz</i> Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge und dynamische Vorgänge zu verstehen und handlungsrelevante Konsequenzen abzuleiten</li> <li>- <i>soziale Kompetenz</i> Mit Mitarbeitern in Projektmanagementstrukturen umgehen. Die Dynamik von Gruppen verstehen und deren Turbulenz als Synergieeffekt nutzbar machen.</li> <li>- <i>Persönlichkeitsformat</i> Wer die Herzen gewinnt, mobilisiert enorme Energien. Dazu bedarf es menschlicher Qualitäten, wie Offenheit, Ehrlichkeit, Selbstvertrauen und Zivilcourage</li> </ul>

Führung wird neu definiert: Führungskräfte sind nicht mehr dynamische Macher und Obersteuerer, sondern Koordinatoren, Trainer, Coach und Berater.

Folgende Kernfragen müssen die Führungskräfte der Zukunft beantworten:

- Welche Potentiale habe ich in meiner Gruppe?
- Wer muss was lernen, damit der erforderliche Leistungspegel erreicht wird?
- Was brauchen Mitarbeiter an Informationen, Mitteln und persönlicher Unterstützung?
- Was muss im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) verändert werden?

Der Berufswechsel vom klassischen Manager zum Manager von Veränderung vollzieht sich darin, dass in einer permanent lernenden Organisation Prozesse der Leistungs- und Kostenoptimierung ganzheitlich gesteuert und begleitet werden.

Wieder zurück zum Change-Prozess: das Lenkungsteam wollte daraus abzuleiten, welche Bedingungen die Träger des Wandels unter den Führungskräften erfüllen müssen. Aufgrund der oben theoretisch beschriebenen Veränderungen, aber auch auf Basis der Erfahrungen und des zur Verfügung stehenden Expertenwissens wurde klar, dass die Persönlichkeit der Führungskraft eine wesentliche Voraussetzung für



die Identifikation des einzelnen Mitarbeiters mit den Zielen des Unternehmens ist. Ohne persönliche Akzeptanz und Überzeugungskraft der Führung werden die Mitarbeiter die Angst vor Veränderungsprozessen nicht bewältigen und ihre Energien darauf verwenden, den Status Quo zu erhalten. Die Führungskraft, die nicht in der Lage ist, eine Vision von einem lernenden Unternehmen aufzuzeigen, muss sich nicht wundern, wenn ihre Mitarbeiter lieber den alten Spatz, die hierarchische Organisation, in der Hand behalten, als die nicht greifbare und für den einzelnen nicht einmal sichtbare Taube der dynamischen, lernenden Matrixorganisation anzustreben. Der Schlüssel zu lenkender Einflussnahme heißt Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Überzeugungskraft als Meinungsbildner. Echtes *Leadership* mit persönlicher Integrität, Engagement und Vorbildfunktion ist gefragt.

Für das Lenkungsteam war nun eine explizite Analyse der Führungskräfte des Geschäftsbereich auf Basis ihrer Mitarbeit in den Arbeitskreisen angezeigt. Besonders die Innovationsfähigkeit der Führungskräfte und deren Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, war in diesem Zusammenhang wichtig, um zu klären, wer die *Change Agents* sein könnten. Man fand den in der Literatur häufig beschriebenen strategischen Engpass *Change Agent* leider auch in diesem Geschäftsbereich. Es gab einen Mangel an qualifizierten Führungskräften, die über die notwendigen Schlüsselqualifikationen verfügen, um Menschen zu führen und Veränderungsprozesse zu managen, bei einer gleichzeitigen Bereitschaft, sich als Person ständig weiterzuqualifizieren und die eigene Persönlichkeitsentwicklung mit hoher Priorität zu betreiben.

Im Wesentlichen gab es drei Arten von Führungskräften, die im Geschäftsbereich in Amt und Würden waren. Es galt, die Führungskräfte herausfinden, mit denen sich Zukunft gestalten lässt.

#### **2.4.1 Stagnationsfiguren**

Diese Führungskräfte sind in diesem Zusammenhang von untergeordneter Bedeutung. Sie tun alles, um die alte Hierarchie zu erhalten und so ihre persönliche Macht zu sichern. Sie sperren sich aktiv gegen Veränderung. In einem dynamischen System sind sie leicht zu orten und wurden im Wesentlichen schon bei der ersten Personalanpassung im Geschäftsbereich berücksichtigt.

#### **2.4.2 Theoretiker**

Dieser zweite Typ ist sehr viel schwerer zu erkennen, da er häufig mit dem Anspruch auftritt, ein Veränderer zu sein. Ihm steht das gesamte Vokabular einer modernen Führungskraft zur Verfügung. Er blockiert Veränderungen auf subtile Art und Weise. Sein inneres Menschenbild und sein Tun entsprechen den theoretischen Äußerungen in keiner Weise. Er diskreditiert gute Ansätze zur organisatorischen Veränderung nachhaltig und fügt dem Unternehmen schweren Schaden zu. Ihn zu erkennen und seinem Tun Einhalt zu gebieten entscheidet darüber, ob Veränderungskonzepte in der Schublade liegen bleiben oder mit klugen Umsetzungsstrategien gelebt, weiterentwickelt und optimiert werden. Entscheidend für das Gelingen des Prozesses war also, falls wir solche Verhinderer haben, sie zu entdecken und auf sie zu reagieren.

Diese Führungsfiguren, die schon in der Vergangenheit dafür verantwortlich zeichneten, dass Mitarbeiter nicht eingebunden wurden, und allen Umsetzungsbestrebungen trotzten, selbst wenn es klar vereinbarte

Veränderungskonzepte gab, konnten identifiziert werden. Sie waren nicht schwer zu orten, da eine große Verbitterung über solch mangelhafte Führungsleistung herrschte und auch deutlich geäußert wurde. Es gab die klare Forderung der Mitarbeiter aus dem Geschäftsbereich hier zu reagieren, da der ganze Veränderungsprozess unglaublich wäre, wenn diese Führungskräfte an ihrem Platz blieben. Den Herausforderungen der Zukunft kann ein Unternehmen mit solchen Führungskräften nicht gerecht werden. Bleiben sie in Schlüsselpositionen, ist die Glaubwürdigkeit jedes Veränderungsvorhabens dahin. Hier sind klare unternehmerische Entscheidungen angesagt und auch getroffen worden.

### **2.4.3 Ambivalente**

Der Typ Führungskraft, der bei unserer Analyse am häufigsten auftrat, läßt sich als *Ambivalenter zwischen den Polen Veränderungstheorie und -praxis* beschreiben.

Er bewegt sich in Richtung Veränderung, merkt an vielen Stellen wie schwer es ist, solche Prozesse tatsächlich zu steuern, und was dies auch für ihn ganz persönlich bedeuten kann. Unter Umständen muss er von eigenen Lösungsgewohnheiten Abschied nehmen, wenn er seine Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbezieht. Häufig treibt ihn auch die Angst um, welche Konsequenzen es haben könnte, wenn erkannt wird, dass er noch nicht über alle Fertigkeiten eines *Change-Managers* verfügt.

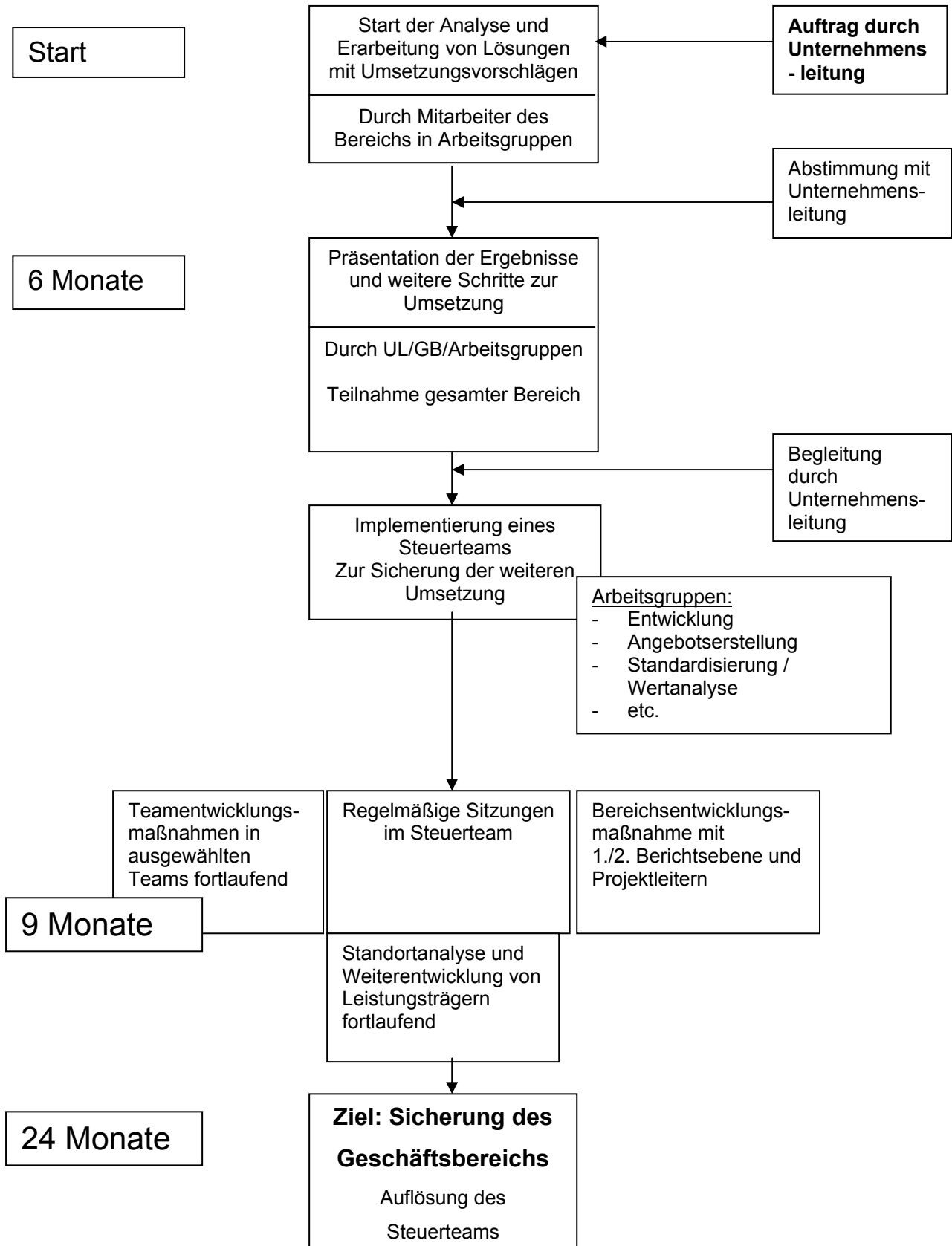
In diesem Stadium befanden sich fast alle Führungskräfte des Bereichs. Dabei waren sie, je nach persönlicher Entwicklung und Frustrationstoleranz gegenüber Rückschlägen, dem einen oder anderen Pol näher. Diese Führungskräfte haben sich auf den Weg gemacht. Die Herausforderung der Zukunft heißt für sie, sich selbst immer wieder kritisch zu hinterfragen, Veränderungsprozesse in kleine erlebbare Erfolgsschritte zu hinterlegen und sich und ihre Mitarbeiter so immer wieder neu zu motivieren.

Es war auch eine Herausforderung für das Unternehmen, durch kluge Unterstützung und Beratung eventuell vorhandene Ängste abzubauen. Dazu gehört es auch, Qualifizierungsangebote zu machen und deutlich sichtbar Lernzeiträume zu gewähren, die diese Manager von heute ermutigen, Manager für Morgen zu werden. Im Unternehmen bestehen im Rahmen der Führungskräfteentwicklung vielfältige Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung, des Erlernens von Schlüsselqualifikationen und der Sensibilisierung für Reflexion der eigenen Beweggründe. Interne oder externe Unterstützung können Führungskräfte auch in Anspruch nehmen, wenn sie ihr Team oder den gesamten Bereich weiterentwickeln wollen. Die Verantwortung für die Entwicklungsprozesse bleibt dabei immer bei den Führungskräften.

Es besteht eine hohe Akzeptanz für diese Angebote, die sich in reger Inanspruchnahme niederschlägt und messbar ist in konkreten Verbesserungen der Zusammenarbeit, dem langsamen Entstehen einer Feedback-Kultur und der Rückmeldung von Seiten der Führungskräfte, dass sie bestimmte persönliche, Bereichs- oder bereichsübergreifende Ziele erreicht haben.

Als Unternehmen, und im Hinblick auf den Wandlungsprozess, der gerade betrieben wird, bedeutet dies, dass mit solchen Führungskräfte für die Zukunft zu rechnen ist, wenn sie an ihrer persönlichen Entwicklung weiterarbeiten, nachdem sie zu Beginn des Prozesses noch nicht die Rolle der zuverlässigen Träger des Change im Geschäftsbereich ausfüllen konnten.

# Prozeß der Neuausrichtung eines Geschäftsbereichs



Die Analyse der Führungskräfte-Struktur bestätigte die in der Fachliteratur berichteten Strukturen. Es fand sich ein kleiner Prozentsatz Verhinderer/Theoretiker, ein großer Prozentsatz an Ambivalenten und eine Handvoll möglicher Change-Manager.

#### **2.4.4 Change-Manager**

Diese Change-Manager wollen Strukturen verändern, partizipativ arbeiten und verfügen über hohes persönliches Ansehen, was sie befähigt, als Meinungsbildner wirksam zu werden. Sie heben sich auffallend von den anderen beschriebenen Gruppen ab, da sie Veränderungen nicht nur planen sondern auch umsetzen. Die Herausforderung an die Change-Manager hieß: Die Unsicherheit, die mit Veränderung einhergeht, zu kompensieren, Sicherheit auszustrahlen, sich selbst auch bei starken Stagnationskräften immer wieder neu zu motivieren, im eigenen Bereich Feedback-Kultur glaubhaft zu fördern, auch um damit erkennen zu können wann sie gefährdet sind, selbst in altes hierarchisches Verhalten zurückzufallen.

#### **2.5 Einbindung der Change-Manager im Prozess**

Diese Manager haben Schlüsselpositionen eingenommen, um den weiteren Veränderungsprozess zu sichern. Die Qualität der von ihnen gefundenen Lösungen und die Geschwindigkeit der Umsetzung tritt bei dem hier gewählten, transparenten Vorgehen offen zutage. Sie wurden in ein Steuerteam eingebunden, das die weitere Umsetzung der in den Arbeitsgruppen entwickelten Lösungen begleitete.

Nachdem das Lenkungsteam seine Aufgabe bewältigt, nämlich die Veränderungsprozesse im Geschäftsbereich initiiert und Change Manager als Motoren des Wandels identifiziert hatte, wurde es durch das Steuerteam ersetzt, das in erster Linie die Aufgabe hatte, den Fortschritt der Projekte zu überprüfen und das weitere Vorgehen zu steuern. In diesem Steuerteam waren neben den Change-Managern des Bereichs die Bereichsleiter, Inhaber von Schlüsselpositionen, die Führungskräfte-/Personalentwicklerin sowie der externe Berater für die menschliche-/Beziehungsseite organisationaler Prozesse vertreten.

Die Umsetzung der gefundenen Maßnahmen geschah nicht von heute auf morgen: über mehr als anderthalb Jahre zog sich dieser Prozess hin, wobei das Steuerteam etwa alle zwei Monate zusammenkam. Der Gesamtprozess ist in Abb. 2 dargestellt. Das Feedback aus dem Bereich war positiv, und sehr vorsichtig machte sich Aufbruchstimmung breit. Die Skepsismauer war einer tatsächlichen Mitarbeit gewichen, und die Mitglieder der Arbeitskreise erinnerten sich gegenseitig an ihre Absicht, Wandel zu gestalten.

### **3 Der Geschäftsbereich heute**

Zu Beginn des Veränderungsprozesses war die Geschäftslage äußerst angespannt. Inzwischen hat sich die Lage deutlich gebessert: Der Geschäftsbereich schreibt schwarze Zahlen und hat in bestimmten Produktbereichen eine deutliche Überauslastung. Die Zusammenarbeit mit den ausländischen Tochterunternehmen ist in diesem Bereich bereits deutlich verbessert worden.

Es war notwendig, den Prozess über fast zwei Jahre hinweg intensiv zu begleiten. Es wurde das Fazit gezogen, dass die Arbeit des Teams notwendig war und die Erfolge

in Bereichen wie Technologische Entwicklung, Projektmanagement und Typisierung entscheidend vorangetrieben hat.

Ein Effekt des Change Prozesses besteht darin, dass der Anteil an innovativen, eigenverantwortlichen und unternehmerisch denkenden Führungskräften und Mitarbeitern entscheidend erhöht werden konnte. Um diejenigen, die man dem *ambivalenten Typ* zuordnen kann, in ihrer weiteren Entwicklung zu unterstützen, erhalten Leistungsträger und Projektleiter die Gelegenheit, an einer systematischen Standortanalyse mit anschließend individuell vereinbartem Förder- und Entwicklungsplan teilzunehmen. In ausgewählten Bereichen werden Teamentwicklungsmaßnahmen durchgeführt, und in Bereichsentwicklungs-Workshops kommen alle Führungskräfte des Geschäftsbereichs zusammen, um konkrete Maßnahmen für eine kontinuierliche Weiterentwicklung zu vereinbaren.

Der nächste Schritt ergibt sich aus der erweiterten Ergebnisverantwortung der Geschäftsbereiche, die seit diesem Jahr auch die Verantwortung für die Ergebnisse der ausländischen Tochtergesellschaften tragen. Konkret bedeutet dies, die Einbindung des italienischen Tochterunternehmens zu intensivieren. Die Personalentwicklung wird auch hier aufgefordert sein, ihren Beitrag zur Unterstützung des fortwährenden Change Prozesses zu leisten.

Die einzige Kontinuität liegt im Wandel; daher haben Veränderungsmanager einen hohen Marktwert. Sie sind die Führungskräfte, die der Herausforderung der Zukunft gerecht werden.