

Veränderungsprozesse im Unternehmen – Scheitern vorprogrammiert? EXPERTENFORUM BEI mediengespraech@kreuzer

Die Zahl der Insolvenzen, das prophezeien Wirtschaftsexperten, werde in Deutschland wieder steigen. Umsätze brechen ein, Betriebe arbeiten unrentabel, wer diese wirtschaftlichen Schief lagen als Unternehmer rechtzeitig realisiert, für den führt kein Weg an Veränderungen vorbei, um wieder in die Erfolgsspur zu gelangen. Trotzdem scheitern viele Change-Prozesse. Woran das liegt und womit ein Scheitern verhindert werden kann, darüber diskutierten beim Adventstreff der mediengespraech@kreuzer Klaus Hohlfeldt, Personalleiter der NBHX Trim GmbH, Andreas Steiner von der Unternehmensberatung Ste!ner Raum für Führung und Veränderung sowie der Kommunikationsmanager Harm Schumacher zusammen mit den Gastgebern und Diskussionsleitern Sabine Liberty und Rechtsanwalt Dr. Günther Kreuzer.



Experten in Sachen Veränderung: Harm Schumacher, Andreas Steiner, Sabine Liberty, Klaus Hohlfeldt, Dr. Günther Kreuzer (v.l.n.r.)

Die Unternehmensberatung Kienbaum hat in ihrer aktuellen Change-Management-Studie 2011/2012 herausgefunden, gut die Hälfte der befragten Teilnehmer aus 54 Dax-Konzernen und großen Mittelständlern betrachte die Umsetzung von Change-Prozessen als Schwerstakt. Der Umgang mit Veränderungen verunsichere viele Führungskräfte mangels ausreichender Anwenderkenntnisse, wodurch ein solches Projekt zum Risikofaktor gerate. „Ein Veränderungsprozess gelingt, wenn das Management einige Erfolgsfaktoren konsequent berücksichtigt“, meint Klaus Hohlfeldt. Wenn es bei der Umsetzung hapert, liege das Hohlfeldt zufolge häufig daran, dass seitens des Managements weder ein klares Ziel noch ein daraus resultierender Nutzen formuliert sei. Die Veränderung mit der Behauptung zu rechtfertigen ´wir müssen uns wettbewerbsfähiger aufstellen´, reiche nicht. Wenn die Veränderung von allen Beteiligten getragen werden und auch Wirkung zeigen soll, müsse den Betroffenen die

Veränderungsprozesse im Unternehmen – Scheitern vorprogrammiert? EXPERTENFORUM BEI mediengespraech@kreuzer

Notwendigkeit verständlich erklärt und veranschaulicht werden. „Viele Manager dagegen“, sagt Hohlfeldt, „ordnen Veränderungen lediglich an, und vergessen dabei, die Mitarbeiter mitzunehmen.“

Change ist Chefsache

In einer von ihm selbst begleiteten Umstrukturierung einer zentralen Konzernbuchhaltung wurden die einzelnen fachlichen Zuständigkeiten durch interdisziplinäre Teamarbeit vereinfacht, wodurch die Bearbeitungsdauer verkürzt und die Buchhaltung kundenorientierter werden sollte. Das Projekt, erläutert Hohlfeldt, gelang innerhalb von sechs Monaten, weil die für den Change verantwortliche Führungskraft nicht nur das Gespräch über die gesamte Prozessdauer mit den beteiligten Mitarbeitern gepflegt habe und als Ansprechpartner fortwährend präsent war. Die Mitarbeiter wurden zudem aktiv in Konzeption und Umsetzung einbezogen und konnten mit eigenen Ideen den Prozess gestalten und umsetzen. Auf diese Weise haben sie alle die Veränderung mitgetragen und zum Erfolg geführt. Als weiteren Erfolgsfaktor nennt Hohlfeldt die für den Change eingeräumte Zeit: „Die Beteiligten müssen die Veränderung verkraften können.“

Viele Führungskräfte stoßen im Verlauf der Umsetzung nicht selten auf Widerstand seitens der Mitarbeiter, fühlen sich in der Rolle des Troubleshooters jedoch schnell überfordert. „Dazu muss man sich zunächst vor Augen halten, in welcher Situation Führungskräfte sich befinden, um auch das Scheitern zu verstehen“, gibt Andreas



Klaus Hohlfeldt: „Manager, die Veränderungen nur anordnen und nicht begleiten, werden scheitern.“



Andreas Steiner: „Eine Führungskraft sollte das tun, was in ihrem Namen enthalten ist, nämlich Kraft entfalten.“

Steiner zu bedenken. So manche Führungskraft, schildert der Unternehmensberater, erhalte von ihrer Geschäftsführung kurzerhand den Auftrag, mit ihren Mitarbeitern gemeinsam die Produktion oder den Vertrieb umzugestalten, ohne die Hintergründe genannt zu bekommen oder vorab in die Konzeption eingebunden worden zu sein. Hinzu komme bei mancher Führungskraft die Angst, die eigene Position falle der Umstrukturierung möglicherweise zum Opfer. In einer solchen Situation könne jemand kaum souveräner Ansprechpartner für Konfrontationen und Widerstände in Konfliktsituationen sein.

„Um Konflikte zu vermeiden, sollte eine Führungskraft das tun, was in ihrem Namen enthalten ist, nämlich Kraft entfalten“, rät Steiner. Das bedeute, sich gegenüber der Geschäftsführung oder dem Vorstand klar zu positionieren, Ziel und Anlass für den Veränderungsprozess zu präzisieren und den Prozess zu definieren, um ihn Schritt für Schritt zu gestalten und durchzuführen. Klaus Hohlfeldt kennt dieses Problem: „Change-Verantwortliche müssen bereits in der Konzeptionsphase mitwirken, denn wer Teil der Planung ist, könne diese seinen Mitarbeitern gegenüber überzeugend vermitteln.“ „Veränderungen zu steuern haben Führungskräfte nicht von der Pike auf gelernt, Irritationen sind in einem derartigen Prozess

Veränderungsprozesse im Unternehmen – Scheitern vorprogrammiert? EXPERTENFORUM BEI mediengespraech@kreuzer

03

deshalb normal“, erklärt Steiner. Es komme darauf an, wie eine Führungskraft damit umgehe. „Widerstand entsteht umso seltener, je intensiver die Leute im Vorfeld integriert worden sind.“ Nöte und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu ignorieren, sei dabei ein schwerer Irrtum und die Voraussetzung für das Scheitern.

Kommunikation – nicht erst bei Veränderungen

Veränderungsprozesse lösen bei Mitarbeitern Ängste und Widerstände aus und sorgen bei Geschäftspartnern wie Lieferanten, Investoren oder Kunden für Unsicherheit. Kann die Unternehmenskommunikation für Abhilfe sorgen? Wenn es die Kommunikationsverantwortlichen verstehen, alle betroffenen Zielgruppen rechtzeitig anzusprechen,

könne dadurch ein erhebliches Maß an Konfliktpotenzial vermindert werden, versichert Harm Schumacher. Dazu eignen sich zum Beispiel Workshops, in denen sowohl die internen als auch die externen Betroffenen zusammenkommen, zu Ideengebern werden und gemeinsam Lösungen für die Umsetzung erarbeiten, die ganz neue Wege eröffnen können. „Das gelingt umso besser, wenn das Unternehmen es gewohnt ist, regelmäßig und ohne Not zu kommunizieren“, äußert Schumacher. Das Unternehmen, ergänzt der Kommunikationsexperte, profitiere im Ernstfall von dem bisher gewonnenen Vertrauensvorsprung, denn: „bei Veränderungen im Unternehmen gelangt man sehr schnell an den Rand der Krisenkommunikation.“ Kommunikationsverantwortliche sollten deshalb ebenso wie die Führungskräfte von Anfang an in die strategischen Vorbereitungen eines Veränderungsprozesses eingebunden werden.

Eines gelte es, bei Kommunikationsprozessen ebenfalls zu beachten: „Gerade wenn es um Standortfragen geht darf die Presse als Kommunikationspartner nicht vernachlässigt werden“, rät Schumacher. Wenn ein Unternehmen pressetechnisch ein unbeschriebenes Blatt sei und sein Standortverbleib sei gefährdet, bekäme es im Zweifelsfall von den Medien eine schallende Ohrfeige in Form einer kritischen Berichterstattung. Wenn aber das Unternehmen durch bisherige Berichterstattung positiv bekannt sei, weil es sich um seine Mitarbeiter und Umgebung kümmert, dann sei auch im Ernstfall der Dialog mit den Presseverantwortlichen gewährleistet.

Betriebliche Veränderungen, und das rechtssicher

Sobald drohende Liquiditätsengpässe oder gar Insolvenz Impulse für Veränderungsprozesse sind, sieht sich ein Unternehmer möglicherweise auch mit Widerstand seitens eines Betriebsrats konfrontiert. Das sei in denjenigen Unternehmen zu erwarten, die über eine Arbeitnehmervertretung verfügen, erläutert Rechtsanwalt Günther Kreuzer. Das Arbeitsrecht komme immer dann ins Spiel, wenn Mitarbeiter als Folge der Veränderung entlassen werden sollen, erklärt Kreuzer und fügt augenzwinkernd als Warnhinweis für Unternehmer hinzu: „Ein Betrieb, der noch keinen Betriebsrat hat, tut im eigenen Interesse gut daran, wenn kein Betriebsrat im Vor-



Harm Schumacher: „Damit Change-Kommunikation wirkt, muss Kommunikation im Unternehmen strategisch verankert sein.“

Veränderungsprozesse im Unternehmen – Scheitern vorprogrammiert? EXPERTENFORUM BEI mediengespraech@kreuzer

feld der Veränderung gegründet wird, denn dadurch entgeht er für diese Veränderung meistens der Mitbestimmung und der Sozialplanpflicht.“ Wenn es einen Betriebsrat gibt, dann gilt die Regel, die auch das Betriebsverfassungsgesetz vorsieht, nämlich Kommunikation, Kommunikation und nochmals Kommunikation. Wenn der Veränderungsprozess unumgänglich wird, weil die Liquidität auf dem Spiel steht, dann sei Kostenersparnis das Ziel, und das könne in der Regel nur durch Entlassungen erreicht werden. In diesem Fall, erläutert Kreuzer, müsse der Betriebsrat informiert werden, um den Interessenausgleich auszuhandeln und um zu versuchen, möglichst einen zu teuren Sozialplan zu vermeiden. Verhandlungsbasis sei die genaue Berechnung des Zeitraums, in dem die Liquidität maximal noch gesichert ist. Kündigungsfristen von Mitarbeitern mit langjähriger Betriebszugehörigkeit können den rechtzeitigen Eintritt der Kostenersparnis gefährden. „Nur wenn dem Betriebsrat die zwingende Notwendigkeit der Veränderung und die Schlüssigkeit der geplanten Maßnahmen dazu klar gemacht werden kann, werden die Verhandlungen im erforderlichen Zeitrahmen erfolgreich sein können“, betont Kreuzer.



Günther Kreuzer: „Stolperfallen innerhalb eines Veränderungsprozesses kosten Geld, vor allem aber Zeit.“

Zukunft Veränderung – Alltag oder Ausnahme?

Der Wandel werde zum Standard, und das gelte auch für den Mittelstand, ist sich Klaus Hohlfeldt sicher: „Früher galt, der Große frisst den Kleinen, heute der Schnelle frisst den Langsamen.“ Gewinner, meint Hohlfeldt,



Sabine Liberty: „Wodurch werden Veränderungsprozesse gefährdet?“

werden die Unternehmen sein, die Veränderungsprozesse schnell und professionell umsetzen. Dazu gehöre, die eigenen Führungskräfte einmal jährlich für Change-Management zu trainieren oder externe Change-Manager hinzuzuziehen, das sei eine sinnvolle Investition und bringe im Ergebnis sehr viel. Dem Vorschlag `Fitness für Führungskräfte` stimmt Andreas Steiner zu: „Mit Veränderungsprojekten betraute Manager brauchen eine Reflektionsmöglichkeit.“ Steiner empfiehlt dazu eine Plattform anzubieten für den Austausch mit anderen Führungskräften, um über die eigenen Erfahrungen aus und mit Veränderungsprozessen zu diskutieren, um dadurch die eigene Fähigkeit, Veränderungsprozesse zu steuern, zu optimieren. Veränderungsprozesse werden auch für die Unternehmenskommunikation eher der Alltag werden, davon ist Harm Schumacher überzeugt und betont: „Veränderungskommunikation zeigt nur dann nachhaltige Wirkung, wenn die Kommunikation grundsätzlich strategisch im Unternehmen verankert ist, ansonsten bleibt es nur ein Herumdoktern am Symptom.“ Und das könne sich schnell rächen, angesichts der Vielfalt moderner Kommunikationskanäle. Gerade durch die Möglichkeiten der sozialen Netzwerke könne ein Unternehmen vom Meinungssturm regelrecht überrollt werden, der schneller außer Kontrolle geraten kann, als dass das Unternehmen

Veränderungsprozesse im Unternehmen – Scheitern vorprogrammiert? EXPERTENFORUM BEI mediengespraech@kreuzer

05

rechtzeitig davon merkt.

„Gerade bei krisenbedingten Veränderungsprozessen ist es günstiger, rechtzeitig in prophylaktische Maßnahmen zu investieren“, pflichtet Günther Kreuzer seinen Vorrednern bei. Das betreffe auch arbeitsrechtliche Aspekte. „Die Stolperfallen innerhalb eines Veränderungsprozesses, auf dem Weg zum Ziel, kosten Geld, vor allem aber Zeit, und der Zeitverlust selbst reißt nochmal Löcher in die Kasse und erschwert den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit.“

Get Together

Das Thema Change im Unternehmen bewegt und gab reichlich Anlass zu Gesprächen, auch nach der Podiumsdiskussion, beim lockeren Get Together. Stefan Hofmann vom Winzerhof Hofmann aus Ergersheim und Mirosljub Scekic, Betreiber des Café-Restaurants Seehaus aus Nürnberg sorgten unter dem Motto „Weihnachten mit Rot“ mit fränkischen Rotweinen und Secco sowie mit schmackhaft zubereiteten Fingerhappen für den genussvollen, kulinarischen Rahmen der mediengespraech über den Dächern des vorweihnachtlichen Nürnbergs.

Unser Veranstaltungshinweis

Die nächsten mediengespraech@kreuzer finden voraussichtlich im März 2013 statt.

Bis dahin wünschen wir Ihnen und Ihren Familien ein frohes und friedliches Weihnachtsfest, erholsame Feiertage und einen guten Start in ein neues Jahr mit viel Glück, Gesundheit und Erfolg. Wir freuen uns darauf, Sie im nächsten Jahr bei unserer Veranstaltung mediengespraech@kreuzer wiederzusehen, mit neuen Themen und interessanten Gesprächsgästen.

Auf ein Wiedersehen im nächsten Jahr freuen sich Ihre Gastgeber und Veranstalter

Sabine Liberty, PR-Agentur MedienUnikate und
Dr. Günther Kreuzer, DR KREUZER & COLL Anwaltskanzlei

LINK-TIPPS und Kontakte:

www.nbhx-trim.de

www.fuehrung-und-veraenderung.de

www.rewitech.de

www.kreuzer.de

www.medienunikate.de

Café-Restaurant Seehaus
Veilhofstraße 38
90489 Nürnberg
0911 / 95 66 37 81

Winzerhof Hofmann
91465 Ergersheim
09847/203
info@winzerhof-hofmann.de



Stefan Hofmann, Winzerhof Hofmann (li.) und Mirosljub Scekic, Café-Restaurant Seehaus (re.)

Veränderungsprozesse im Unternehmen – Scheitern vorprogrammiert?
EXPERTENFORUM BEI mediengespraech@kreuzer

06

Impressionen und Rückblicke:



Kommunikationsexperten im Gespräch vereinigt: Harm Schumacher und Sabine Liberty



Hatten reges Interesse am Thema: Klaus Hodina (Fränk.-Montenegrinische Ges. e.V., links) und Michael Dröcker.



Paragrafen im Griff und fränkischen Secco im Glas: Jens Möller (Dr. Kreuzer & Coll. Anwaltskanzlei) im Kreise der Gäste.



Lauschten der Podiumsdiskussion: Martina Bauernschmidt (Park Inn by Radisson Nürnberg, hinten) und Mike Löwe.



Gut gelaunt dabei: Uwe Kroschinsky (METRO GmbH Nbg.-Eibach)



Das Thema animierte zum Mitdiskutieren: Wirtschaftsprüfer Gerhard Sußbauer mit Michael Schauerte (Leistritz Pumpen GmbH, rechts) und Claus G. Riedel (Riedel Informations-Integration GmbH, h. l.)



Tauschten sich nach der Diskussion weiter aus: Andreas Steiner (STEI!NER Raum f. Führung und Veränderung) und Klaus Hohfeldt (NBHX Trim GmbH)



Der Abend geht zu Ende, die letzten Gäste verabschieden sich.