

Wenn es so bleiben soll, wie es ist, muss sich einiges ändern. Nach dieser Devise handelten Frank Schneider und sein Bruder Manfred. Denn bleiben sollte ihr Getränkefachgroßhandel Bier-Schneider GmbH in Bornheim bei Bonn, den sie gemeinsam in der vierten Generation betreiben. Doch dafür musste sich einiges im Betrieb ändern. Die Brüder hatten sich mehrere Ziele gesetzt. „Wir wollten unseren Umsatz steigern, Abläufe modernisieren und optimieren sowie die interne Kommunikation verbessern“, erläutert Frank Schneider.

Behutsamer Wandel

Solche Änderungen, auch Change-Projekte genannt, sind häufig in Firmen nötig. Das kann an gesetzlichen Änderungen liegen, an neuen Technologietrends, veränderten Marktstrategien oder Kundenansprüchen (siehe „Gewichtige Gründe“). Solch ein Wandel muss behutsam wie auch konsequent gestaltet werden – und nicht erst dann, wenn es knistert oder gar stockt. Welche Meilensteine während der Neuausrichtung zu beachten sind, erklärt Jürgen Peterke, Chef der JP-Consulting & Training GmbH aus Griesheim bei Darmstadt (siehe „Wichtige Meilensteine“).

Insbesondere die Belegschaft spielt eine wesentliche Rolle. Im Idealfall wird sie von Beginn an einbezogen und gestaltet die unternehmerische und ihre eigene Zukunft mit. Ursula Bohn, Beraterin bei Capgemini Consulting: „Mitarbeiter einzubinden, sie zu motivieren und für das Ziel zu begeistern, ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren.“ Das braucht Zeit (siehe „Verständnis

schaffen für die Neuausrichtung“). Auch der Getränkefachgroßhandel Bier-Schneider beteiligte die Beschäftigten am Prozess. Um die gesetzten Ziele zu erreichen, erarbeitete der Mittelständler in Workshops einen Handlungsplan. Dieses Skript verdeutlichte, mit welchen Maßnahmen der Betrieb die einzelnen Ziele erreichen wollte. Unternehmer Frank Schneider nennt zwei Beispiele: „Bei den Abläufen überarbeiteten wir unsere Tourenplanung, um

unnötige Leerfahrten zu vermeiden.“ Zudem ging es darum, den innerbetrieblichen Informationsfluss zu verbessern. „Wir haben ein- oder zweimal wöchentlich stattfindende Gesprächsrunden in allen Abteilungen eingeführt“, sagt Schneider weiter.

Erfreulicher Nebeneffekt: Auch die Mitarbeiter einzelner Bereiche – etwa Außendienst oder Logistik – reden jetzt intensiver miteinander. Außerdem investierte die Firma in Informationstechnologie. „Damit



Austarieren. Wie am Hochseil müssen sich Firmen über Veränderungen immer wieder ins Gleichgewicht bringen.

Balance halten

Umbau. Weitsichtige Chefs richten ihren Betrieb von Zeit zu Zeit neu aus. Manchmal sind lediglich kleinere Änderungen nötig, manchmal allerdings auch radikale Schnitte. Dabei gilt es, einige Regeln zu beachten.



Wichtige Meilensteine

Tipps zum Prozess von Jürgen Peterke.

- **Geschlossenheit.** Die Führungskräfte stehen zu den Veränderungen, sie handeln abgestimmt und entscheidungsfreudig.
- **Sensibilität.** Die Verantwortlichen zeigen Verständnis für die Betroffenheit der Mitarbeiter und werben für die Veränderung.
- **Einbindung.** Die Mitarbeiter bei der Gestaltung der Veränderung einbinden, Betroffene mitwirken lassen.
- **Kommunikation.** Die Chefs hören beständig hin, halten Unmut aus und treten für die Veränderung ein. Workshops helfen, schwierige Themen zu verarbeiten.
- **Projektmanagement.** Vorgehen, Meilensteine und Ergebnisse sind verbindlich zu planen. Meist hilft es, wenn erfahrene Berater den Prozess begleiten.

haben die Mitarbeiter jetzt im Blick, mit welchem Aufwand der Außendienst die Verkaufsgebiete bearbeitet und was dabei herauskommt“, so Frank Schneider.

Sogar bei scheinbar geringen Veränderungen ist Vorsicht geboten. Deshalb warnt Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner aus Bruchsal: „Hierdurch verändern sich auch die Arbeitsinhalte und -beziehungen der Mitarbeiter. Entsprechend überrascht sind Chefs, wenn diese plötzlich mit Widerstand reagieren.“

Im Fall des Bornheimer Unternehmens hätte der Eindruck aufkommen können, dass der IT-basierte, bessere Außendienstüberblick ein Kontrollinstrument sein sollte. Hier lautete deshalb die Lösung: alle Beteiligten einbeziehen und von den Vorteilen der Änderung überzeugen. Bei Bier-

Schneider hat das funktioniert. Ob solche Change-Projekte gelingen, hängt allerdings schon vom Einstieg in die Neuausrichtung ab. Berater Peterke: „Der Chef muss sich persönlich vor seine Mitarbeiter stellen, die Notwendigkeit der Veränderung überzeugend begründen und erläutern, welche Konsequenzen und Zumutungen das für die Mitarbeiter bedeutet.“

Vor allem wenn es um die Belastungen geht, kommt es auf die Glaubwürdigkeit des Chefs an. Da helfe nur eines, so Peterke: „Die ungeschminkte Wahrheit.“ Nur mit Klartext lässt sich bei den Mit-



„Mit plötzlichem Widerstand ist zu rechnen“

Georg Kraus,
Dr. Kraus & Partner

arbeitern der Eindruck vermeiden, der Chef sage lediglich die halbe Wahrheit. Dabei hilft es, der Belegschaft deutlich zu machen, dass die Veränderungen auch vor dem Management nicht haltmachen und die Leitenden ebenfalls einiges ertragen müssen. Noch viel wichtiger sei es allerdings, eine Zukunftsvision für das Unternehmen aufzuzeigen. Was soll mit der Änderung erreicht werden?

Klar formulierte Ziele

Genauso handelte der Chef eines Herstellers von Kunststoffkomponenten, den Peterke beriet. Bevor der Unternehmer vor die 180-köpfige Belegschaft trat, hatte er in einem zweitägigen Workshop mit dem Führungskreis zunächst als Standortbestimmung die Situation in den einzelnen Firmenbereichen analysiert und den Umfang des anstehenden Vorhabens definiert. „Ohne ein klar formuliertes Ziel gelingt kaum ein Changemanagementprozess“, weiß Jürgen Peterke. Die wichtigsten Handlungsfelder lauteten: Optimieren der Zusammenarbeit, Verbessern der Abläufe sowie Klären von Aufgaben und Verantwortung der einzelnen Teams.

Diese Ziele erläuterte der Chef zunächst allen Mitarbeitern auf der Betriebsversammlung in groben Zügen. Auf Abteilungsversammlungen ging es dann später in die Details – beispielsweise beim Thema „Prozesse verändern“. So war es in der Produktion wegen unkoordinierten Arbeitens regelmäßig zu Überstunden gekommen – mit entsprechenden Lohnzuschlägen für das Personal und Kosten fürs Unternehmen. Diese Mehrarbeit sollte wegfallen. „Das hieß für die Mitarbeiter aber ▶

Gewichtige Gründe

Die wichtigsten Anlässe für Changemanagement.

Restrukturierung	52
Geänderte Marktstrategie	38
Neue Unternehmensstrategie	37
Kostensenkungsprogramm	37
Wachstumsinitiative	36

Angaben in Prozent. Quelle: Capgemini

weniger Gehalt“, so Peterke, was natürlich Unmut erzeugte. Hier musste der Chef die Alternative aufzeigen und vor einer überbeurteilten Produktion warnen, die zu Arbeitsplatzabbau führen kann.

Gekonnt Präsenz zeigen

Letztlich definierte eine Projektgruppe, die aus Führungskräften und Mitarbeitern aller Bereiche bestand, das Unternehmen innerhalb mehrerer extern moderierter Workshops neu. Dieser Prozess dauerte beachtliche neun Monate. In anfangs gereizten, aber zusehends kooperativer verlaufenden Diskussionen stellte die Runde vieles infrage. Grundlage war ein im Vorfeld erstellter Projektplan, nach dem die Beteiligten systematisch die Veränderungen erarbeiteten. Ein wichtiger Erfolgsfaktor war, dass sich die Geschäftsleitung die erarbeiteten Ergebnisse regelmäßig präsentieren ließ und Entscheidungen traf – auch zu notwendigen Investitionen. Consultant Kraus sagt dazu: „Präsenz zeigen ist ganz wichtig.“ Gegen

Ende des Prozesses waren es oftmals nicht die Verantwortlichen, die etwas durchsetzen mussten, sondern die um Verständnis werbenden Projektmitglieder – unterstützt durch die Geschäftsführung. Letztlich entstanden eine völlig veränderte Fertigungsorganisation mit hoher Effizienz und eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen Vertrieb, Planung und Produktion. Der wirtschaftliche Erfolg ließ nicht lange auf sich warten: Der Hersteller von Kunststoffkomponenten schaffte nach einem Jahr das beste Ergebnis in der Firmengeschichte.

Ähnlich positiv ist es auch beim Bornheimer Getränkefachgroßhandel gelaufen. Geschäftsführer Frank Schneider sagt: „Alle Maßnahmen zusammen ergaben unterm Strich, dass wir unseren Umsatz um 3,5 Prozent steigern konnten.“ Sein Unternehmen steht jetzt besser da. Das Feld ist bereit für einen Nachfolger in absehbarer Zeit. Das wäre dann die fünfte Generation, die das Familienunternehmen führt.

Wilfried Katterbach 

Kurs. Im Vorfeld der Neuausrichtung ist es wichtig, als Chef die klare Richtung aufzuzeigen.



Beraterin **Ursula Bohn** von Capgemini über das geschickte Einbeziehen der Belegschaft



„Verständnis schaffen für die Neuausrichtung“

PROFITS: Wie gewinnen Chefs Mitarbeiter für Veränderungen?

Bohn: Auf keinen Fall, indem sie Menschen als mechanischen Teil einer Organisation betrachten. Denn dann besteht die Gefahr, dass Changemanagement nur eine Instrumentenkiste ist. Menschen bilden mit den Strukturen und Prozessen in der Organisation ein Netz von Beziehungen, die Kultur und Wissen erzeugen. Solche Systeme brauchen keinen Reparatordienst, sondern Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Identität, neuen Werten und Zielen.

PROFITS: Und wie geht das?

Bohn: Führungskräfte sollten die Konsequenzen und Folgen aufzeigen, warum eine Veränderung notwendig ist. Verständnis schaffen für die Neuausrichtung und die aktive Teilnahme der involvierten Mitarbeiter sind das A und O.

PROFITS: Und bei Widerständen?

Bohn: Wichtig ist es, auf die Mitarbeiter einzugehen. Damit zeigt man, dass die Skepsis ernst genommen wird. In Workshops oder mit der Simulation von neuen Arbeitsabläufen kann man den Mitarbeitern einen tieferen Einblick in die Zielsetzung geben und aufzeigen, wie es funktionieren kann.