



Peter Buchenau *Hrsg.*

Chefsache Gesundheit II

Der Führungsratgeber
fürs 21. Jahrhundert

 Springer Gabler

Dieter Lederer

Inhaltsverzeichnis

11.1	Veränderung als Heilsbringer?	191
11.2	Gratwanderung Veränderung – Überleben oder Scheitern	194
11.3	Der Mensch und Veränderungen – ein Widerspruch?	197
11.4	Aktiv ins Veränderungsprogramm – Schubkraft Emotionen	204
11.5	Über den Autor	212
	Literatur	213

11.1 Veränderung als Heilsbringer?

11.1.1 Modesport mit hohem Verletzungsrisiko

„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein“, sagte einst der Unternehmer Philip Rosenthal. Noch plakativer formulierte es Rudolf von Bennigsen-Foerder: „Stillstand ist Rückschritt“ lautet das bekannte Zitat, das dem deutschen Topmanager zugeschrieben wird. Damit scheint die Marschrichtung vorgegeben zu sein: Stagnation macht krank – Innovationen und Veränderungen sind gesund. Und was für die Struktur des Unternehmens gilt, wirkt sich auch auf die Mitarbeiter aus. Wer im internationalen Wettbewerb dauerhaft hinterherhechelt und quasi täglich um seinen Job bangen muss, gerät sicherlich eher in Gefahr, sich einen Burnout einzuhandeln, als der bestens aufgestellte und frisch mit dem Sales-Award ausgezeichnete Kollege von der Konkurrenz. Ist also andauernde Veränderung die Patentlösung?

Schauen wir genauer hin. Es ist offensichtlich, dass Jahr für Jahr exorbitant viele Veränderungsinitiativen in Unternehmen angestoßen werden. Wie diese laufen, hängt stark

Dr. Dieter Lederer ✉
Johannesstr. 6, 71636 Ludwigsburg, Deutschland
e-mail: info@dieterlederer.com

vom Einzelfall ab, mal schneller, mal langsamer, mal erfolgreich, mal weniger erfolgreich. Und das hat natürlich Auswirkungen: Ganz handfeste finanzielle, die sich im nächsten Quartalsbericht niederschlagen, aber eben auch diejenigen, die sich erst auf den zweiten Blick offenbaren, zum Beispiel unter dem Punkt „Mitarbeiterzufriedenheit“ bei der jährlichen Evaluierung oder – eng damit verknüpft – beim Blick in die Krankenstatistik. Wer hinsieht, stellt also schnell fest: Der im Zeichen der Globalisierung immer exzessiver betriebene „Modesport Veränderungen“ birgt durchaus ein hohes Verletzungsrisiko.

Beispiel: Widerstand gegen Veränderungen

Vielleicht kennen Sie folgendes Szenario: Ein Veränderungsprogramm wird im Unternehmen „ausgerufen“. Es geht darum, die Produktentstehung zu globalisieren. Internationale Standorte sollen gestärkt werden und mehr Verantwortung für ihre jeweiligen Märkte übernehmen, neue Standorte sollen hinzukommen. „Gesteuert und unterstützt wird das von hier aus, von der Zentrale. Packen Sie kräftig an, das ist unsere Zukunft“, hallen noch die Worte des Bereichsleiters nach, als schon die ersten Köpfe geschüttelt werden, von Führungskräften wie von Mitarbeitern. „Das ist der Abgesang“, „das kennen wir, erst aufbauen, dann verlagern“, „außerdem ist das schon die fünfte Veränderungsinitiative in diesem Jahr“, „was soll’s, wir sitzen es aus, das ist nicht der erste Versuch der Internationalisierung“ und dergleichen mehr ist zu hören. Kein Wunder also, dass es mit dem Programm nicht so recht voran geht. Zwar ist es am Anfang nur ein harter Kern von zum Teil Unverbesserlichen, die dagegen arbeiten, doch schnell schließen sich Kollegen an, darunter auch anerkannte Meinungsmacher. Der Bereichsleiter reagiert mit Druck, die Stimmung kippt, „Internationalisierung“ wird zum Reizwort, der Flurfunk läuft heiß.

Ein Einzelfall? Keineswegs. Nur ein kleiner Teil der Veränderungsprogramme läuft rund und erreicht seine Ziele, die große Mehrheit kämpft gegen massive Widerstände, müht sich damit ab, wenigstens in kleinen Schritten voran zu kommen, und das weit hinter dem Zeitplan. Während ich diese Zeilen schreibe, erreicht mich eine E-Mail von einem Klienten, der als Führungskraft über seine Erfahrungen mit Veränderungen schreibt. „Widerstände nach anfänglicher Euphorie sind mein tägliches Brot, ich habe sehr schmerzhaft Erfahrungen gemacht“, ist darin zu lesen. Und aus meiner Erfahrung mit vielen unterschiedlichen Kunden kann ich genau das bestätigen: Es gibt kaum ein Gebiet, mit dem sich Unternehmen schwerer tun, als mit dem Umsetzen von Veränderungen, und der von meinem Klienten verwendete Begriff „schmerzhaft“ wird leider allzu oft zur gesundheitlichen Realität im Arbeitsalltag.

Dazu kommt, dass der Einzelne – Führungskraft wie Mitarbeiter – häufig mit einer Vielzahl an gleichzeitig laufenden Veränderungen umgehen muss. „Bei uns laufen derzeit drei große Veränderungsprogramme auf Konzernebene und fünf kleinere auf Bereichsebene“, war die Aussage eines meiner Kunden, als es darum ging, wie man die Veränderungen am besten kommuniziert. Teils überschneiden sich die Programme, teils widersprechen sie sich, die Programteams buhlen konkurrierend um Aufmerksamkeit – und der Durch-

blick geht verloren. Die Folge: Das Verständnis bleibt auf der Strecke, die Umsetzbarkeit sowieso, und auf die Frage nach dem Sinn gibt es meist nur Schulterzucken. Willkommen in der Tretmühle.

Ist das gesund? Auf keinen Fall. Das führt allenfalls zu „Dienst nach Vorschrift“, der wiederum seinen Niederschlag in der jährlich durchgeführten Gallup-Studie findet. Dieser zufolge (Nink 2014) hatten in 2013 17 % der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen keine emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber, d. h. sie befanden sich im Zustand der inneren Kündigung. 67 % hatten eine geringe Bindung, d. h. sie machten Dienst nach Vorschrift, wohingegen nur 16 % eine hohe Bindung hatten und sich freiwillig für die Ziele des Arbeitgebers einsetzten. Mit abnehmender Bindung steigt die Zahl der Krankheitstage, das ist eines der Indizien für „Ungesundheit“. Andere Indizien kommen aus dem Blickwinkel der Salutogenese, der zufolge Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Handhabbarkeit essenzielle Voraussetzungen dafür sind, dass Menschen gesund bleiben – und genau das lassen viele Veränderungsprogramme vermissen. Mehr dazu im Abschn. 11.3.

Hält man sich nun noch vor Augen, dass es nahezu kein Unternehmen gibt, das nicht Jahr für Jahr ein oder mehrere Veränderungsprogramme durchführt, dann werden die Dimension und die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs klar: Es ist an der Zeit, dass Veränderungsprogramme so durchgeführt werden, dass sie mehr Freude als Frust bei den davon betroffenen Mitarbeitern auslösen. Wie das geht, erfahren Sie in diesem Kapitel.

11.1.2 Ihr Einstieg: Bedienungsanleitung für dieses Kapitel

Ich habe dieses Kapitel so verfasst, dass sie mit ihm umgehen können, wie es Ihnen beliebt, und Sie immer einen Nutzen davon haben:

- Sie wollen nur die Bilder und Tabellen anschauen? Drauf los, damit erschließen Sie sich den Kern.
- Sie haben keine Zeit? Lesen Sie nur den letzten Abschn. 11.4.
- Sie wollen quer lesen, hinten oder in der Mitte anfangen? Tun Sie's, Sie können alle Abschnitte unabhängig voneinander lesen.
- Sie wollen das Maximum an Wissen herausholen? Lesen Sie alles im Detail.
- Sie wollen mehr? Rufen Sie mich an. Das ist ernst gemeint.
- Außerdem habe ich Beispiele und Gedankenspiele mit aufgenommen, sowie einen Abschnitt mit Arbeitsmaterialien (siehe Abschn. 11.4.3, Abb. 11.4) – als ganz besonderen Service für Sie. Damit können Sie sofort loslegen und Ihre Veränderungsprogramme „gesund“ gestalten.

11.2 Gratwanderung Veränderung – Überleben oder Scheitern

11.2.1 Das Gesetz des Überlebens: An Veränderungen führt kein Weg vorbei

Es ist eine Krux mit den Veränderungen von Unternehmen. Einerseits sind sie notwendig, weil sich Märkte und Kunden verändern und im globalen Wettbewerb Geschäftsmodelle in immer kürzeren Zyklen hinterfragt werden müssen, um Marktpositionen und Geschäftserfolge nicht zu gefährden. Denken Sie beispielsweise an die Elektro-Mobilität, auch wenn sie noch in den Kinderschuhen steckt, an die rasante Ausbreitung von E-Commerce, die gravierenden Veränderungen im Gesundheitswesen oder den sich andeutenden Siegeszug von 3D-Druckern. Die Folge sind Veränderungen von ganzen Industrie- und Wirtschaftszweigen, und zwar mit hoher Geschwindigkeit.

Andererseits sind Veränderungen ungeliebt, weil es angenehm ist, sich in eingefahrenen Bahnen zu bewegen, die bekannt und optimiert sind, scheinbar geringe Risiken mit sich bringen und aus dem „Effekt“ beherrscht werden. Das ist bequem und geht meist mit der Illusion einher, dass es in der Zukunft so weiter geht, wie es in der Vergangenheit lief. Dass dem nicht so ist, hat die jüngste Industriegeschichte auf dramatische Weise gezeigt. Unter den Verlierern der Kämpfe um Zukunftsfähigkeit und Marktanteile sind selbst ehemals prominente Marktführer – denken Sie an Alcatel, Kodak, Nokia, Grundig und andere.

An Veränderungen führt also kein Weg vorbei, und es ist offensichtlich, dass der unternehmerische Erfolg maßgeblich von der Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Randbedingungen abhängt. Oder um es mit Charles Darwin zu sagen: „Nicht die stärksten oder intelligentesten Spezies werden überleben, sondern diejenigen, die am ehesten bereit sind, sich zu verändern.“ Das musste schon der Neandertaler erfahren, als er vom weitaus anpassungsfähigeren Homo sapiens „vom Markt gedrängt“ wurde. Auf die moderne Zeit übertragen wirft das die Frage auf, wie es um die Veränderungsfähigkeiten von Unternehmen und den Menschen darin bestellt ist.

11.2.2 Magere Bilanz: Viele Veränderungsprogramme scheitern

Lassen Sie uns zunächst einen Blick auf Ihr jüngstes Veränderungsvorhaben werfen. Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie es verantwortet haben oder „nur“ davon betroffen waren, ob es um Veränderungen der Produkte ging, oder um veränderte Supply Chains, zunehmende Globalisierung, neue Prozesse und Werkzeuge, Umstrukturierung oder Merger.

Gedankenspiel: Ihr jüngstes Veränderungsvorhaben

Denken Sie bitte an Ihr jüngstes Veränderungsvorhaben und rufen Sie sich Ihre Erfahrungen damit in Erinnerung. Hat es seine Ziele erreicht? Waren die betroffenen Mitarbeiter mit vollem Herzen dabei? Sind Veränderungen entstanden, die „in Fleisch

und Blut“ übergegangen sind, also zur Unternehmenskultur wurden? Hat sich das Vorhaben insgesamt gelohnt? Was würden Sie beim nächsten Vorhaben wieder genauso machen, was anders?

Leider ist es so, dass viele Veränderungsprogramme ihre Ziele nicht oder nur zum Teil erreichen – das ist die ernüchternde Situation in Industrie und Wirtschaft. Und sie ist seit Jahren unverändert. Mehr als ein Drittel der Veränderungsprogramme scheitern, weniger als ein Fünftel der Programme erreichen ihre Ziele (Frigge et al. 2007). Bedenkt man dabei, dass das einzelne Programm leicht Kosten in Höhe von bis zu mehreren Millionen Euro verursachen kann, bei sehr großen Vorhaben und vielen betroffenen Mitarbeitern auch deutlich mehr, wird schnell klar, dass es dabei um enorme wirtschaftliche Risiken geht. Das ist jedoch nur eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite geht es um die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter – zähe, chaotische und erfolglose Veränderungsprogramme, wie sie an der Tagesordnung sind, frustrieren und demotivieren. Beides ist schädlich für die Gesundheit.

Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang, dass Führungskräfte das Managen von Veränderungen als ihre größte Herausforderung sowie den Mangel an Zeit als ihr größtes Hindernis im Bereich der Führung benennen (Eilers et al. 2014). Kein Wunder also, dass die Erfolgsquote von Veränderungsprogrammen bescheiden ist, wenn sogar in der Selbsteinschätzung von Managern Veränderungen als schwierig zu bewerkstelligen gelten. Wie erst soll es Mitarbeitern damit gehen, wenn die Chefs schon Bedenken haben?

11.2.3 Eine Frage der inneren Haltung: Warum Veränderungsprogramme scheitern

Eine wesentlich höhere Erfolgsquote für Veränderungsprogramme wäre also günstig, einerseits für die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter, andererseits, um die eigene Position im Wettbewerb zu stärken und keine Gelder zu verschwenden. Analysiert man das Scheitern von Veränderungsprogrammen, so trifft man immer wieder auf die gleichen Ursachen:

- Unklare Positionierung und Uneinigkeit unter den Führungskräften.
- Unzureichende Unterstützung der Mitarbeiter, d. h. Verunsicherung, Ängste und Widerstände werden nicht aufgelöst.

Dabei geht es einerseits um Veränderungsfähigkeiten, andererseits um Veränderungsbereitschaft. Veränderungsfähigkeiten, beispielsweise das Setzen und Vermitteln der passenden Vision und zugehörigen Zielbilder, sind von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Im Schnitt gibt es klaren Verbesserungsbedarf. Zu Fall gebracht werden Veränderungsprogramme jedoch primär von nicht oder unzureichend vorhandener Veränderungsbereitschaft. Lassen Sie uns diese also genauer unter die Lupe nehmen.

11.5 Über den Autor



Dr. Dieter Lederer ist einer der führenden Veränderungsexperten im deutschsprachigen Raum. Mit seiner Expertise aus 15 Jahren internationaler Unternehmensberatung verhilft er Unternehmen dazu, sich wirksam zu verändern und damit weit überdurchschnittlich erfolgreich zu sein. Seine Kunden sind Vorstände, Geschäftsführer und Manager großer Konzerne und ambitionierter Mittelständler. Sie alle verbindet der Wunsch danach, in Zeiten zunehmenden globalen Wettbewerbs und immer kürzer werdender Innovationszyklen exzellente Veränderungsfähigkeiten in ihren Unternehmen zu etablieren – einerseits als Vorsprung im Wettbewerb und andererseits als Schlüssel-Ressource, die Mitarbeiter und Führungskräfte gesund hält.

Mit seiner umfassenden Praxiserfahrung gelingt es Dr. Lederer wie kaum einem anderen, treffsicher die entscheidenden Impulse zu geben und damit die in Unternehmen vorhandenen, jedoch häufig brachliegenden Potenziale für Veränderungen zu aktivieren. Daraus entstehen Selbstvertrauen, Kraft und Motivation sowie das Niederreißen innerer und äußerer Widerstände. Das ist der „Stoff“, der wirksames Verändern möglich macht.

Als Vortragsredner und Keynote-Speaker macht Dr. Lederer seine Expertise einem breiten Publikum zugänglich. Dabei verbindet er mit großer Leidenschaft seine Erfahrungen aus der Geschäftspraxis mit seinen persönlichen Lebenserfahrungen. Seine Zuhörer sind begeistert, denn sie spüren den Sog, der von exzellenten Veränderungsfähigkeiten ausgeht, und sie machen sich auf den Weg.

Finden und buchen Sie Dr. Lederer unter: www.dieterlederer.com

Literatur

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung von Gesundheit*. Tübingen: dgvt.
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., & Schabel, F. (2014). *HR-Report 2014/2015, Schwerpunkt Führung*. Mannheim: Hays AG.
- Frigge, C., Houben, A., Pongratz, H. J., & Trinczek, R. (2007). *Veränderungen erfolgreich gestalten*. Düsseldorf: C4 Consulting GmbH.
- Hüther, G. (2001). *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hüther, G. (2011). *Was wir sind und was wir sein könnten*. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Nink, M. (2014). *Engagement-Index Deutschland 2013*. www.gallup.com
- Petzold, T. D. (2013). *Gesundheit ist ansteckend. Praxisbuch Salutogenese*. München: Irisiana Verlag.
- Schichtel, A. (2010). *Change Management für Dummies*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.