



Im Gespräch mit Gerhard Schulmeyer

Über Change-Prozesse in deutschen Unternehmen

Herr Schulmeyer, Sie sind Experte für Change-Prozesse. Was war Ihre bisher größte Aufgabe?

Ich habe lange Zeit am MIT (Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA) Change Management unterrichtet, auf der anderen Seite fünf oder sechs Change Prozesse selbst initiiert und berate heute die verschiedensten Unternehmen in diesem Bereich. Mein Ansatz ist daher immer eine Mischung aus Basic Concepts und deren praktischer Umsetzung. Wenn man aber die Prozesse betrachtet, die ich selbst initiiert habe, war die größte Aufgabe sicher Siemens-Nixdorf.

Sie wurden im Jahr 1994 nach Deutschland gerufen als eine Art Paradiesvogel aus den USA, der die deutsche Unternehmenswelt aufmischen sollte. Heute sind die deutschen Konzerne längst globalisiert. Wo sehen Sie die zentralen Herausforderungen?

Viele Mitarbeiter der großen Konzerne wurden über Jahrzehnte hinweg von einer hierarchischen, wenn nicht gar patriarchalischen Unternehmenskultur geprägt. Der Wandel hin zu einem Technologiekonzern ist da sicher eine große Herausforderung. Dafür sind ganz neue Ansätze für das Management nötig, wie man an Dinge herangeht. Aber verstehen Sie mich nicht falsch: Es geht nicht darum, dass die eine Unternehmenskultur gut und die andere schlecht ist.

Könnten Sie darauf noch näher eingehen.

Es geht darum, dass die Kultur eines Unternehmens zu seiner ‚Value Proposition‘ passen muss, also zu dem versprochenen Nutzen für den Kunden. Bei einem Rohstoffunternehmen geht es um Langfristigkeit und darum, die großen Investitionsentscheidungen gleich beim ersten Ansatz richtig zu fällen. Entscheidungen in dieser Welt müssen gründlichst untersucht werden, denn sie binden für Jahrzehnte. Die Technologie-Welt dagegen erfor-

dert einerseits schnellere Reaktionen am Markt, erlaubt aber andererseits in gewissem Rahmen Korrekturen in der Umsetzung. Wenn allerdings ein großes Projekt wie der Berliner Flughafen BER, das eine Bündelung von technologischen Lösungen darstellt, nicht von Anfang an richtig konzipiert und umgesetzt wird, dann wird es auch dort schwierig und zäh.

Völlig anders sieht es in der Software-Welt aus, wo Geschwindigkeit zählt und Korrekturen relativ einfach möglich sind; hier ist Raum für ‚Trial and Error‘. Obwohl diese Unterschiede einleuchten, ist es jedoch schwierig, den Wandel von einer dieser Welten in eine andere zu organisieren. Der Siemens-Kultur ist das deshalb gelungen, weil sie sowohl die Produktpalette als auch den kulturellen Wandel aufeinander abgestimmt verändert hat. Das extrem schnelllebige Computer- und Telekommunikationsgeschäft zum Beispiel passten weder in die alte noch in die neue Kultur und wurde verkauft.

Fallen solche Change-Prozesse deutschen Unternehmen schwerer?

Nicht unbedingt. Wie ich schon sagte: Es muss passen. Für die Technologie-Welt ist generell die deutsche Unternehmenskultur ideal, viel besser als in den USA. Die Amerikaner lernen schnell und vergessen schnell, sie investieren nur dort, wo es sich spätestens im nächsten oder übernächsten Jahr auszahlt; daher passen schnelllebige Produktwelten viel besser zu ihnen. Für alles, was mit langlebiger Infrastruktur zu tun hat, sind die USA nicht der perfekte Ort. Ich lebe in Connecticut, und wir sind einfach daran gewöhnt, dass ein oder zwei Mal im Monat der Strom ausfällt. In Deutschland würden die Menschen das nicht so gelassen hinnehmen.

Wo sehen Sie als Change-Experte dringenden Handlungsbedarf?

Solche Schnellschussantworten würde ich mir nie erlauben. Aber Sie können

im Grunde nur vier Dinge tun: More with different, more with more, more with less oder more with better. Das heißt: Portfolio-Management, Wachstum, Restrukturierung oder kontinuierliche Verbesserung. Aus, Ende.

So einfach ist das?

Natürlich kann man das in alle möglichen tollen Wörter und PowerPoint-Charts kleiden, aber das ist es. Der Knackpunkt kommt bei der Umsetzung, wenn alle Mitarbeiter einbezogen werden müssen, denn sie müssen die notwendigen Veränderungen ja ausführen. Da gibt es die Datenseite, die darlegt, was getan werden muss, das ‚What‘ und ‚Must‘. Auf der anderen Seite muss aber auch das wie und warum kommuniziert werden, das ‚How‘ und ‚Meaning‘. Nur wenn das Change-Programm auf diesen beiden gleich gut ausformulierten Säulen steht, ist sichergestellt, dass das Vorhaben nicht stecken bleibt. In vielen Change-Programmen ist die Zahlenseite, also das ‚Must‘, bis ins Detail artikuliert, aber das Wie und Warum, das den Mitarbeiter Anleitung und Bedeutung gibt und sie motiviert, ist oft völlig unterentwickelt. In so einem Fall werden zwar eine Weile die Zahlen umgesetzt, aber die notwendige kulturelle Veränderung hält nicht Schritt. Das Unternehmen verändert sich nicht nachhaltig.

Wie lässt sich das verhindern und die Bedeutung transportieren?

Indem man Oben und Unten zusammenbringt. Das ‚Must‘ wird in Unternehmen in Form von Strategie- und Prozessplänen meist von oben formuliert und hat dort seine überragende Wichtigkeit; das ist auch richtig so. Dem gegenüber ist das Thema ‚Meaning‘ das, was für den Großteil der Arbeitnehmer wichtig ist.



Der Mitarbeiter in der Produktion kann normalerweise nur wenig mit den Zahlen anfangen, für ihn muss das ‚Must‘ Sinn machen und er muss wissen, wie er es angehen soll. Nicht nur ‚What‘ und ‚Must‘, sondern auch ‚How‘ und ‚Meaning‘ müssen in den einzelnen Hierarchiestufen kommuniziert, diskutiert und gemessen werden. Das war zu Siemens-Nixdorf-Zeiten noch sehr mühsam, weil man damals weder die sozialen Medien noch den heutigen Stand der Technik hatte, um mit großen Gruppen in Dialog zu treten. Um die Bedeutung des ‚Meanings‘ zu transportieren, mussten wir große Townhall-Meetings und mehrtägige Change-Management-Veranstaltungen durchführen, für die wir immer ein ganzes Hotel gemietet hatten. Da haben wir die Mitarbeiter eingeladen, mit dem Management zu diskutieren, was zu bestimmten vorgegebenen Themen geht und was nicht. Diese Anstrengungen waren oft mühsam, aber dringend notwendig, um den Dialog in Gang zu bringen.

Wie lässt sich das heutzutage besser bewerkstelligen?

Ich berate ein deutsches Start-Up, das im Bereich Social Media eine Software-Plattform anbietet mit deren Hilfe das Top-Management mit großen Zielgruppen in einen Dialog treten kann - das direktzu®-Tool. Es wird auch von Frau Merkel unter direktzurkanzlerin.de verwendet – einer der Gründe, warum sie immer gut informiert ist, was in den Köpfen der Deutschen vorgeht. Mit diesem Tool arbeiten auch Unternehmen wie Airbus und sogar Diözesen der katholischen Kirche.

Ist der Erfolg von Change-Prozessen dadurch gesichert?

Das kann trotzdem noch schief gehen, denn es besteht auch die Gefahr, dass die Leute vor lauter ‚Meaning‘ das ‚Must‘ vergessen oder wegdiskutieren wollen. Wichtig ist, dass beide Säulen der Change Initiative in der Balance bleiben und möglichst tief in die Mitarbeiterschaft hineinreichen. Der Erfolg eines Change Prozesses entscheidet sich viel weiter unten an der Basis, als manche Verantwortliche das wahrhaben wollen.

Gibt es nach Ihrer Erfahrung einen idealen Zeitrahmen für Change-Prozesse?

Hier muss man unterscheiden zwischen der notwendigen kontinuierlichen Anpassung an Marktveränderungen und einem umfassenden strukturellen und kulturellen Change Prozess, der sich nicht beliebig wiederholen lässt. Je länger sich ein solcher Prozess hinzieht, desto geringer wird die Wahrscheinlichkeit, dass er Erfolg hat. Ermüdungserscheinungen und ein gewisser Zynismus können sich einstellen, wenn seine Ziele immer weiter in die Ferne rücken. Andererseits müssen Mitarbeiter genügend Zeit haben, das Meaning zu verinnerlichen und zu verstehen, warum sie durch so eine Veränderung gehen. Es gibt aber auch einen Punkt, an dem man nicht mehr reden, sondern einfach machen muss: Doing. Wie schon vorher gesagt: ‚Must‘ und ‚Meaning‘ müssen ausgewogen sein. Und nicht zuletzt darf bei alledem der Kunde nicht vergessen werden. Kurz: Es ist ein ziemlich kompliziertes Jonglieren, das den ständigen Dialog zwischen Management und Belegschaft erfordert.



Gerhard Schulmeyer, geboren 1938, ist deutscher Geschäftsmann mit Wohnsitz in den USA. Nach diversen Führungspositionen bei Braun, Sony Wega und Motorola wurde Gerhard Schulmeyer 1989 Präsident und CEO von ABB USA und Mitglied des Verwaltungsrats der ABB AG. Von 1994 bis 1998 war er Präsident und CEO von Siemens Nixdorf in Deutschland und von 1999 bis Dezember 2001 hatte er dieselbe Funktion bei Siemens Corporation in den USA inne. Von Januar 2002 bis July 2006 war Gerhard Schulmeyer ordentlicher Professor an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology. Er ist Verwaltungsratsmitglied von Alcan Inc., Ingram Micro Inc. und von Korn/Ferry International. Zudem ist er Mitglied des Advisory Board von Banco Santander Central Hispano, Verwaltungsratsmitglied des German Industrial Investment Council und Mitglied des Stiftungsrats der US National Chamber Foundation. Als Management Consultant ist er vor allem bei der Initiierung und Begleitung von Change Prozessen gefragt.

Katharina Schröder
relevantec GmbH
info@direktzu.de
direktzu.com