

Veränderungsprozesse gestalten, Mitarbeiter begeistern

»Holzring-Symposium« zum Thema »Unternehmensführung in Zeiten der Veränderung« in Bad Neuenahr

rh. Unter dem Titel „Unternehmensführung in Zeiten der Veränderung“ richtete die Holzgroßhandelskooperation Holzring GmbH ihr „Holzring-Symposium“ am 17. Mai im Steigenberger Hotel in Bad Neuenahr, Rheinland-Pfalz, aus. Passend dazu spielte Olaf Rützel, Geschäftsführer der Kooperation, eingangs das Lied „Changes“ von David Bowie ab und hob das Zitat „Time can't change me, but I can change time“ hervor.

Veränderung ist demnach ein permanenter Prozess, den es aktiv zu gestalten gelte. Rützel ging dabei auf Trends in der IT-Branche ein, die Veränderungen besonders vorantreibt, aber auch selbst als erstes vom Wandel betroffen ist. So werde in der IT-Entwickler-Szene bereits von einer

schäftsmodelle immer mehr verschwimmen und Unternehmen könnten sich immer weniger auf erfolgreichen Konzepten ausruhen, die Entwicklung überhole sie immer schneller. Um hier mitzuhalten werde der Faktor Mensch immer wichtiger für Unternehmen. Die weitaus wichtigsten Eigenschaften von Mitarbeitern seien demnach heute deren Lernbereitschaft sowie die Fähigkeit, „über den Tellerrand hinaus zu denken“. Zudem präge der persönliche Kontakt der Mitarbeiter mit den Kunden die Außenwahrnehmung, „die Stewardess entscheidet, wie zufrieden Sie mit dem Flug waren“, so Hudetz.

Vertrauen, Freiräume schaffen und Experimente zulassen

„Die Mitarbeiter sind unsere Botschafter nach außen“, sagte auch Dr. Thorsten Haase, Geschäftsführer der HEC GmbH in seinem gemeinsamen Vortrag mit Frank Düsterbeck, Geschäftsführer der Kurswechsel GmbH. Deshalb sei die Zufriedenheit der Mitarbeiter und deren Identifikation mit ihrem Unternehmen ein sehr hohes Gut – denn dies nehmen Kunden und Geschäftspartner wahr. Dabei kämen Mitarbeiter heute mit gewachsenen Anforderungen auf ihre Arbeitgeber zu und man müsse ihnen etwas bieten. Dazu gehöre, ihnen Vertrauen entgegenzubringen, Freiräume zu schaffen und Experimente zuzulassen. Dabei müsse es erlaubt sein, Fehler zu machen. „Wir sind so sozialisiert, dass man sich für Fehler schämen muss“, kritisierte Düsterbeck. Dabei lerne man gerade auch aus Fehlern, und Lernbereitschaft sei ein wesentlicher Erfolgsfaktor, stimmte der Unternehmensberater mit dem Vordr. über ein, denn sonst könne man sich Veränderungen nicht stellen. Um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, müsse man Mitarbeitern „die Möglichkeit bieten, technische, fachliche und soziale Exzellenz“ zu entwickeln. Um Verantwortungsgefühl und Begeisterung zu entfachen, müsse man auch Hierarchiedenken ablegen. Eine Anforderung an Führungskräfte sei deshalb, dass diese die Mitarbeiter in eine gute Selbstorganisation begleiten können.

Loyale Mitarbeiter, loyale Kunden

Für einen kooperativen Führungsstil plädierte auch Walter Moser, der als Vorsitzender der Geschäftsführung der Pilipp – Vertriebsgesellschaft für Sperr-



Mit der Resonanz war der Veranstalter sehr zufrieden: Rund 200 Teilnehmer füllten den Saal beim „Holzring-Symposium“, das dieses Mal in Bad Neuenahr stattfand. Fotos: Hunkemöller

holz und Bauelemente mbH Erfahrung im Veränderungsmanagement hat. Seine Tür sei immer offen, viele Mitarbeiter klopften aber immer noch an der Zarge an und trauten sich nicht in sein Büro. Diese Obergkeitshörigkeit müsse man ihnen nehmen, damit sie selbst stärker Verantwortung übernehmen. So ermutigt er sie, offen Kritik zu üben und Verbesserungsvorschläge einzubringen, die man auch ernst nehme. Damit will er ihnen Wertschätzung entgegenbringen und ihre Zufriedenheit stärken, denn „die Mitarbeiter sind unser Kapital der Zukunft“. Um diese zum Mitdenken anzuregen wird jedem Mitarbeiter beigebracht, warum was im Unternehmen geschieht. Weil ein Großteil der Bestellungen noch per Telefon oder im persönlichen Kontakt abgewickelt werde, ist Moser zufolge die Mitarbeiterzufriedenheit auch für die Außenwirkung enorm wichtig: „Wir haben loyale Kunden, weil wir loyale Mitarbeiter haben“.

Wahres Interesse am Menschen fördert Betriebsklima

„Zehn gute Jahre sind das schlimmste, was einem Unternehmen passieren kann“, sagte Wolfgang Grauthoff, geschäftsführender Gesellschafter der Grauthoff Türeggruppe GmbH. Denn „der Verstand fällt in einen Tiefschlaf und der Wohlstand frisst den Verstand“. Mit der Haltung „mir geht's ja noch gut, warum soll ich was ändern“ verpasse man schnell Entwicklungen, die eigentlich eine Anpassung erfordern. Dies verdeutlichte er am Beispiel von Nokia als einstigem Marktführer im Handy-Geschäft, der sich auf seinem Erfolg ausgeruht, den Trend zu Smartphones verschlafen habe und über Nacht bedeutungslos wurde.

Ein Problem sei, dass die meisten Menschen aus Bequemlichkeit Veränderungen ablehnten. „Nichts ändert sich, außer ich ändere mich“, ist daher eine Devise, die der Türenfabrikant seinen Zuhörern nahelegte. Grauthoffs Rezept, um dieser Herausforderung zu begegnen ist es, Veränderungen zu etwas Positivem zu machen und zu vermitteln, dass Veränderung Spaß macht. „Tanz in die Veränderung – Unternehmensführung mit Herz“ ist daher sein Motto und Titel seines Vortrags. Dazu appellierte er an die Zuhörer, an ihrer inneren Haltung zu arbeiten: „Wer Angst hat macht Angst, wer Mut hat macht Mut“. Loben, an die Mitarbeiter glauben und dies aufrichtig zum Ausdruck bringen – dies seien Schlüssel zum Erfolg. Eine attraktive Bezahlung allein reicht Grauthoff zufolge, der übertariflich bezahlt, nicht als Motivation, denn „wer wegen Geld kommt, geht auch wegen Geld“. Er rief dazu auf, ein risikofreudiges Umfeld zu schaffen, in welchem Fehler verziehen und als Mög-

lichkeit zum Lernen gesehen werden. Kleine wirtschaftliche Einheiten innerhalb des Unternehmens, die eigenverantwortlich Ziele verfolgen, förderten das Verantwortungsbewusstsein, setzten aber auch ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen als Grundlage allen Handelns voraus. Die Kunst sei dabei, Menschen zusammenzuführen, die gerne zusammenarbeiten, denn es kommt „nicht darauf an, was man hat, sondern wen man hat.“

Werte zu verkörpern, die er selbst aufrichtig vorlebt, ist dem Unternehmer besonders wichtig. Im Zentrum steht für ihn „wahres Interesse am Menschen“. Dazu gehört beispielsweise, dass Grauthoff jährlich ein Ehemaligentreffen veranstaltet. Das koste nicht viel, mache Spaß und fördere den Zusammenhalt im Unternehmen. An die Geburtstage von Kindern seiner Mitarbeiter zu denken, nannte er als weiteres Beispiel. Mit einer Stiftung, die Menschen unterstützt, die unverschuldet in Not geraten sind, übernimmt er soziale Verantwortung. Diese Verantwortung verkörpert Grauthoff als Mitglied der ersten Stunde in der Wirtschaftsinitiative „Ethics in Business“.

Über die „positive Psychologie“ nachdenken

Dass man Veränderungen positiv setzen muss, war auch das Credo von Prof. Dr. Utho Creussen, Honorarprofessor an verschiedenen Universitäten mit Erfahrung als Vorsitzender sowie Mitglied mehrerer Aufsichtsräte, darunter des Baumarktkonzerns Obi. Statt Zukunftsängste angesichts bevorstehender Veränderungen zu schüren, müsse man über „positive Psychologie“ nachdenken. Was das bedeutet, machte er an einem Beispiel fest: So seien bei sportlichen Wettkämpfen Gold- und Bronzemedaille-Gewinner zufriedener als die Gewinner von Silbermedaillen. Denn mit Silber habe man im Vergleich zum Erstplatzierten verloren, während der Drittplatzierte sich noch als Gewinner fühlt.

Insgesamt müsse es darum gehen, intrinsische Motivation zu fördern und Begeisterung zu wecken. Wichtig ist Creussen zufolge häufiges Lob, denn negative Erfahrungen merke man sich viel länger als positive. Dabei dürfe man aber nicht auf Kritik verzichten, optimal sei ein Verhältnis von fünf zu eins, denn ohne Referenzpunkt könne man den Erfolg nicht mehr wahrnehmen. Eine positive Bestätigung führe zu mehr Erfolg, denn Menschen brauchen Zuversicht und andere, die ihnen Vertrauen schenken. Beispielhaft erklärte er den „Obama-Effekt“ – der frühere amerikanische Präsident habe es unter anderem mit seinem Slogan „yes we can“ hervorragend verstanden, Begeisterung zu we-



»Der Mensch wird in der Digitalisierung nicht unwichtiger, sondern wichtiger.«

Dr. Kai Hudetz

Post-Ära der Webshops gesprochen, die durch andere Formen des vernetzten Handels abgelöst würden, wie er am Beispiel des „smarten Kühlschranks“ festmachte, der automatisiert Bestellungen verschickt, ohne dass ein Nutzer einen Webshop aufsuchen muss.

„Sie brauchen Daten, Daten, Daten“

Auf die treibende Kraft der IT-Branche beim Thema „Veränderung“ ging auch Dr. Kai Hudetz, Geschäftsführer der IFH Köln GmbH (Institut für Handelsforschung) ein. Eine Prognose aus den 1960er-Jahren, derzufolge alle 18 Monate mit einer Verdoppelung der weltweiten Rechnerkapazitäten zu rechnen ist, habe sich bewahrheitet. Diese exponentielle Entwicklung mache deutlich, dass gar nicht absehbar sei, wohin die digitale Transformation tatsächlich führt. Deutlich zeige sich nur, dass sich Datenkompetenz zunehmend zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor entwickle. „Sie brauchen Daten, Daten, Daten“, appellierte Hudetz daher an die Zuhörer. Zudem würden Ge-



Referenten beim „Holzring-Symposium“ (von links): Wolfgang Grauthoff, Walter Moser, Dr. Kai Hudetz, Olaf Rützel, Dr. Thorsten Haase, Frank Düsterbeck



»Gute Stimmung, Herzblut und Idealismus kann man nicht kaufen.«

Wolfgang Grauthoff

cken und zu motivieren. Um erfolgreich zu sein, gelte es, eine positive Stimmung zu erzeugen und sich auf Stärken zu konzentrieren, statt zu viel Energie für Schwächen zu vergeuden. Wer sich auf Schwächen konzentriert produziere am Ende Durchschnitt, und dieser sei nunmal nicht begeisternd. Wie einige Vordr. forderte auch Creussen, dass Mitarbeiter die Chance haben müssen, Fehler zu machen. Würde jeder Fehler bestraft führe das dazu, dass Innovation im Keim erstickt wird, niemand traue sich neue Wege zu gehen oder Verantwortung zu übernehmen. Dabei dürfe man als Führungskraft auch nicht zu früh eingreifen, um Fehler zu korrigieren, denn nur so lerne der Mitarbeiter, seine Verantwortung an sie zu delegieren.



»Wir brauchen Zuversicht und Menschen, die in uns vertrauen.«

Prof. Dr. Utho Creussen