

# ► Neun Empfehlungen im Change Management

Die wichtigsten Aufgaben von Topmanagern  
im Veränderungsprozess

# Neun Empfehlungen im Change Management

## Welche Aufgaben Topmanager während des Veränderungsprozesses übernehmen sollten

Veränderungsprojekte geraten allzu leicht ins Stocken, wenn sie nicht straff genug organisiert sind. Was dann? Porsche Consulting zeigt, wie Manager einen Veränderungsprozess erfolgreich ins Ziel bringen.

Digitalisierung, neue Mobilität, Globalisierung – die Megatrends von heute zwingen Unternehmen, sich permanent zu verändern. Doch rund 70 Prozent aller Veränderungsprojekte in der Wirtschaft scheitern an mangelnder Change-Management-Kompetenz und internen Widerständen. Das ergab die Trendstudie „Management Tools

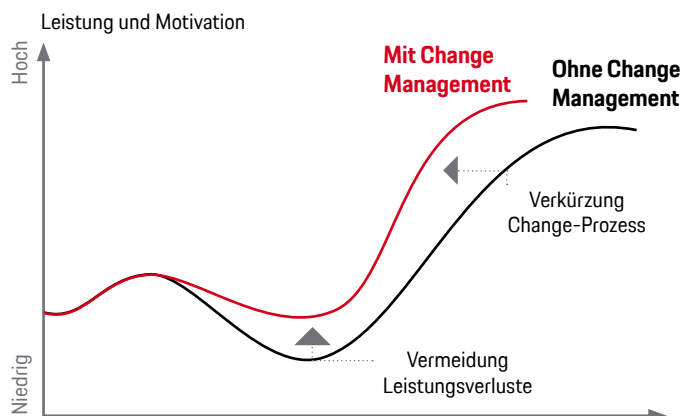
& Trends“, befragt wurden weltweit 13.000 Entscheider. Im Laufe von zwei Jahrzehnten hat Porsche Consulting beobachtet: Es sind immer wieder dieselben Fallen, die Unternehmer und Führungskräfte beim Bewältigen komplexer Veränderungsprojekte ins Stolpern bringen. Neun Empfehlungen helfen, diese zu umgehen.

### 01 100 Tage vor der Veränderung starten

Jede größere Veränderung löst bei Menschen Ablehnung und Widerstand aus – dies ist eine natürliche Reaktion. Ein Veränderungsprozess ist deshalb anfangs geprägt von Schockzustand, Verleugnen und sinkendem Leistungslevel, bis die Erkenntnis der Notwendigkeit dazu reift und die Mitarbeiter beginnen, neue Strukturen, Rollen und Prozesse nicht nur zu akzeptieren, sondern auch zu leben. Aufgabe des Change Management ist es, Widerstände frühzeitig vorherzusehen und sie möglichst schnell abzubauen, um bei den Transformationen Leistungsverluste zu

verringern. Trotzdem scheuen sich viele Unternehmen noch, am Anfang schon Ressourcen in das Management von Veränderungen zu investieren. Die Einsicht reift meist erst dann, wenn ein handfester Widerstand bei den Mitarbeitern unübersehbar ist. Wer erst jetzt reagiert, verliert wertvolle Zeit, denn der Weg durch die Veränderung dauert anschließend deutlich länger.

### Change Management vermeidet Leistungsverluste und beschleunigt Veränderung



Quelle: Porsche Consulting in Anlehnung an Märk und Situm (2018): Familienunternehmen und ihre Stakeholder

### Best Practice

Ein internationaler Hersteller für Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnik mit 12.000 Mitarbeitern hat bereits 100 Tage vor Einführung seiner neuen Strategie- und Entwicklungsprozesse ein Change-Management-Konzept entwickelt. Den Ausgangspunkt bildete eine Change-Analyse: Welche Stakeholder müssen überzeugt werden? Welche Zielgruppen sind wie stark betroffen und wie sieht die Change-Vision aus? Die Ergebnisse wurden in eine „Change Story“, eine Argumentationshilfe für Change-Manager, überführt. In der Umsetzung bewährte sich eine Change-Architektur mit Maßnahmen in vier Dimensionen: erstens eine intensive Kommunikation an die betroffenen Mitarbeiter; zweitens ein Beteiligungskonzept, um Führungskräfte und Mitarbeiter einzubinden; drittens Leadership-Formate, um das mittlere Management im Veränderungsprozess zu begleiten; sowie viertens Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter, die in den neuen Prozessen arbeiten.

## 02 Allianz im Topmanagement schaffen

Eine Managementpolitik des Abwartens ist in Veränderungsprojekten keine gute Option. Unternehmen sollten frühzeitig eine tragfähige Führungsalianz schmieden: Glaubwürdigkeit kann nur dann entstehen, wenn alle Topmanager vom Wandel überzeugt sind, sie einheitliche und emotionale Botschaften senden und sich aktiv dafür stark machen. Nicht zu vergessen: Auch die Arbeitnehmervertretung sollte von Anfang an im Blick behalten werden. Fehlt die Zustimmung des Betriebsrates, verlangsamt sich das Veränderungstempo merklich.

### Best Practice

Die süddeutsche Kreissparkasse Göppingen hat erkannt, dass sie nur mit effizienter und effektiver Führung dauerhaft Spitzenleistungen erbringen kann. Der Vorstandsvorsitzende Dr. Hariolf Teufel initiierte im Unternehmen deshalb eine Kulturtransformation – und war sich bewusst, dass diese nur mit einer eingeschworenen Führungsmannschaft zu schaffen war. Um die gewünschte Verhaltensänderung zu erreichen, entwickelten Vorstandskollegen und leitende Angestellte ein neues Zielbild, mit dem auch neue Führungsleitlinien verbunden waren. Die starke Allianz reifte aber vor allem durch regelmäßige Workshops zur Unternehmenskultur, in denen die Führungskräfte an gemeinsamen Vorstellungen zu Schlüsselthemen wie „bereichsübergreifende Zusammenarbeit“ und „Qualität aus Sicht des Kunden“ arbeiteten.

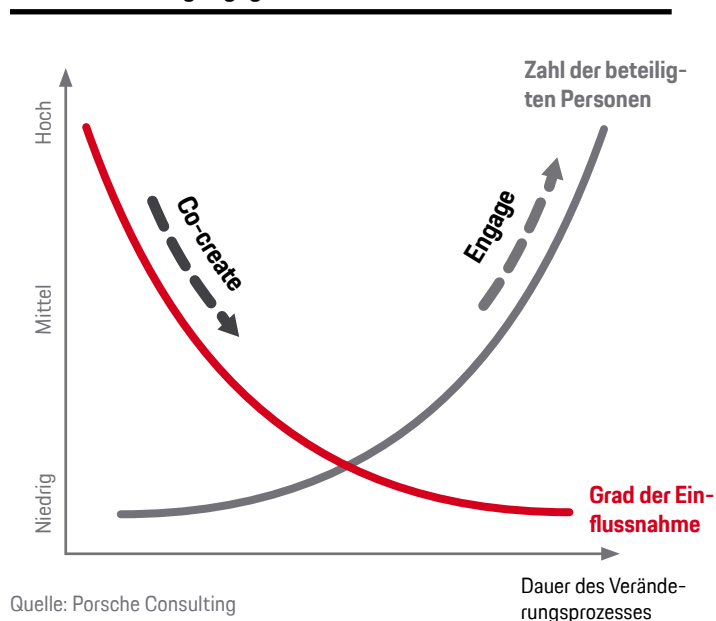
## 03 Formate zur Beteiligung im Projektverlauf anpassen

Die besondere Bedeutung des mittleren Managements im Change-Prozess wird häufig unterschätzt – dabei sind es doch die leitenden Angestellten, die die Veränderung „von oben“ erhalten und „nach unten“ in die Mannschaft tragen müssen. Oft wird versäumt, das mittlere Management an der Gestaltung des Changes zu beteiligen. Die Folge: krampfhaftes Festhalten an alten Strategien und unschöne Grabenkämpfe. Das Topmanagement sollte sich deshalb frühzeitig überlegen, wie eine intelligente Projektorganisation zusammengesetzt wird und welcher Beteiligungsgrad zu welchem Zeitpunkt der Richtige ist. Neben Fachexperten sollten unbedingt auch künftige Stakeholder eingebunden sein, um ein hohes Engagement des mittleren Managements sicherzustellen. In der Praxis hat sich bewährt, zu Beginn des Projektes den Lösungsrahmen von einem kleinen Personenkreis ausarbeiten zu lassen und in Sounding Boards zu plausibilisieren. Steht das Gerüst, kann die Zahl der Beteiligten für die Ausgestaltung der Lösung deutlich erhöht werden.

### Best Practice

Der Logistikdienstleister Volkswagen Original Teile Logistik GmbH und Co. KG mit acht Standorten in Deutschland sah sich zunehmendem Kostendruck von Wettbewerbern ausgesetzt und mittelfristig drohten Marktanteile verloren zu gehen. Durch ein Effizienzprogramm sollten signifikante Produktivitätssteigerungen in administrativen Bereichen realisiert werden. Das Topmanagement entschied, bisher dezentrale Funktionen wie etwa Finanzen und Controlling in zentralen Kompetenzzentren zu bündeln, was für einen Teil der Belegschaft einen Standortwechsel innerhalb Deutschlands zur Folge hatte. Als Reaktion auf anfängliche Widerstände wurde das mittlere Management eng in die Ausarbeitung von individuellen Lösungen (zum Beispiel Homeoffice und Weiterbildungen für Rollenwechsel) eingebunden. Die Vorschläge wurden in Teamdialogen mit den betroffenen Mitarbeitern intensiv diskutiert. Durch die erhöhte Beteiligung stieg die Zustimmung der Mitarbeiter zum Effizienzprogramm im Laufe des Projektes auf mehr als 80 Prozent. Das bestätigt auch Geschäftsführer Michael Scholtyssek: „Durch das professionelle Change Management konnten wir das Effizienzprogramm ohne Leistungsverlust und mit hoher Akzeptanz der Mitarbeiter umsetzen.“

### Wahl des Beteiligungsgrads im Zeitverlauf



#### 04 Authentische und emotionale Change Story kommunizieren

Nur wer begreift, warum eine Veränderung notwendig ist und wie sie sich für ihn konkret lohnt, wird sie auch mittragen. Trotzdem tun sich viele Unternehmen schwer, die Gründe dafür auf den Punkt genau herauszuarbeiten und transparent zu machen. Sie werden entweder gar nicht benannt oder nicht ausreichend erläutert. Ein Trugschluss ist es zudem, dass eine einmalige Kommunikation zu Veränderungsprojekten ausreicht. Manager und Kommunikationsverantwortliche sollten keine Angst vor Wiederholungen haben, denn die Kommunikationsforschung belegt, dass eine Botschaft erst nach sechs bis acht Wiederholungen tatsächlich empfangen und verarbeitet wird. Am höchsten ist die Überzeugungswirkung, wenn die betroffenen Mitarbeiter selbst von ihren persönlichen Erfolgen berichten.

#### ► Best Practice

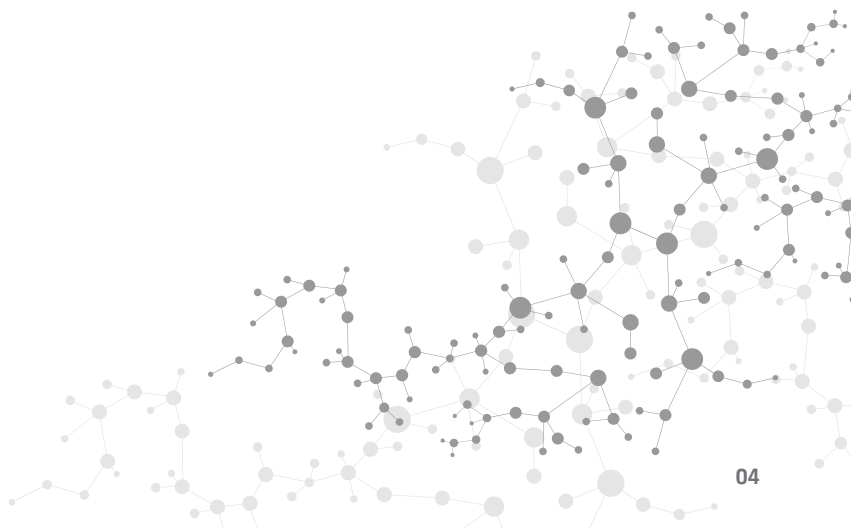
Der Automobilhersteller Škoda hat seine komplette indirekte Organisation zur High Performance Organization umgebaut. Führungsebenen wurden abgebaut, neue Karrierepfade eingeführt und Nicht-Kernkompetenzen ausgelagert. Škoda setzte auf eine groß angelegte Change-Kommunikation an die 10.000 betroffenen Mitarbeiter, in deren Fokus nutzenorientierte Kernbotschaften standen, die kontinuierlich wiederholt wurden – auf verschiedenen Kanälen und von verschiedenen Personen. „Wir haben unsere Mitarbeiter in den internen Medien ihre eigene Geschichte erzählen lassen, vor allem wie die Veränderungen ihr Arbeitsleben verbesserten“, sagt Bohdan Wojnar, Personalvorstand bei Škoda Auto. „Das hat eine Lawine – im positiven Sinne – erzeugt.“

#### 05 Ressourcenbedarf richtig einschätzen

Während in die Ausarbeitung der eigentlichen Veränderungen meist hohe Budgets und Kapazitäten investiert werden, setzen Unternehmen nur sehr zurückhaltend Ressourcen für das Change Management ein. Dabei sichert eine professionelle Projektorganisation nachhaltig den Erfolg und Bestand der Veränderungen. Eine besonders hohe Wirkung hat der Einsatz von Change-Agenten und -Multiplikatoren. Sie wecken das Interesse für die Veränderungen und können die Mitarbeiter dafür sogar begeistern. Zugleich spüren sie Ursachen für Widerstände auf – auch das ist wichtig.

#### ► Best Practice

Die Volkswagen Marke Pkw hat 2016 die bestehende Linienorganisation durch eine Matrixorganisation abgelöst und vier Baureihen eingeführt. Für VW bedeutete dies eines der größten Veränderungsprojekte der vergangenen Jahrzehnte, der Widerstand in allen Fachbereichen war zu Beginn beträchtlich. Unmittelbar betroffen von den Organisations-, Rollen- und Prozessänderungen waren knapp 2.000 Mitarbeiter in allen Fachbereichen und Baureihen. Das Management setzte neben einer starken Führungsallianz aus Baureihen- und Bereichsleitern zusätzlich auf die Kraft von 40 sogenannten Matrix-Botschaftern. Diese Multiplikatoren aus verschiedensten Fachbereichen und Hierarchieebenen wurden vom Management zuerst und besonders intensiv über alle anstehenden Veränderungen und Entwicklungen informiert. In Workshops erarbeiteten sie gemeinsame Ideen, um den Change in ihren jeweiligen Bereichen zu unterstützen und voranzutreiben.



## 06 Erfolge frühzeitig sichtbar machen

Die Vorteile von Veränderungen werden am besten durch konkrete Beispiele, Zahlen und Fakten deutlich. Wenn erste Erfolge nicht schnell genug sichtbar gemacht werden, droht der Veränderungsprozess zur Durststrecke zu werden.

Manager sollten deshalb schon bei der Vorbereitung überlegen, bei welchen Themen sich schnell Leuchttürme schaffen lassen – und diese dann auch unbedingt in der Kommunikation betonen.

### ► Best Practice

Im Rahmen des Veränderungsprojekts „Zukunft Bahn“ modernisiert die Deutsche Bahn zehn S-Bahn-Stationen in Hamburg. Das Unternehmen setzt dabei auf eine neue Bauethodik: Lean Construction. Ziel der neuen Arbeitsweise ist es, die Bauabläufe zu beschleunigen und zu vereinfachen. Für die Mitarbeiter bedeutet dies, dass ihre Arbeitsprozesse völlig neu geplant, organisiert und getaktet werden. So wurde innerhalb von nur sechs Wochen die Bauplanung für die Modernisierung der beiden ersten S-Bahn-Stationen Jungfernstieg und Stadthausbrücke nach der neuen Methodik ausgearbeitet. Das Ergebnis: Die Bauarbeiten dauerten statt der ursprünglich geplanten acht Wochen nur noch zehn Werkstage. Das Leuchtturmprojekt wurde in einem Video dokumentiert und frühzeitig an alle Mitarbeiter kommuniziert.



Aus Alt mach Neu: In zehn Tagen wurde der Bahnsteig Jungfernstieg modernisiert. Die Dokumentation per Film und Foto schafft Motivation, die neuen Methoden in weiteren Bauprojekten anzuwenden.

## 07 Nachhaltigkeit durch strategischen Kompetenzaufbau

Einer der Hauptgründe für Widerstand ist nach Erfahrungen von Porsche Consulting die Angst, veränderten Rollen und Aufgaben nicht gewachsen zu sein. Gerade in unserer schnelllebigen, vom digitalen Wandel geprägten Welt ist es wichtig, Mitarbeiter kontinuierlich in neuen Aufgabengebieten weiterzubilden und zu qualifizieren. Deshalb empfiehlt es sich, neue erforderliche Kompetenzen genau zu analysieren und ein umfangreiches Qualifizierungsprogramm für die betroffenen Mitarbeiter zu entwickeln.

### ► Best Practice

Das Porsche-Werk Leipzig erlebte mit seiner Transformation von der reinen Endmontage zu einer Vollwerkfertigung einen umfangreichen Veränderungsprozess. Für die spezifischen Aufgaben im erweiterten Porsche-Werk entstanden 52 neue Qualifikationsprofile – angefangen von „Einlegern“, die die knapp 400 Industrieroboter mit Material füttern, bis zu Anlagenbedienern, die komplexe Aufgaben in der Maschinensteuerung übernehmen. Porsche nahm das Anforderungsprofil für jeden Arbeitsplatz genau unter die Lupe und erstellte darauf ausgerichtete Qualifizierungskonzepte. Als Beschleunigungsspur erwiesen sich vier Trainingscenter: im Karosseriebau, in der Lackiererei, der Logistik und der Montage. Der Plan ging auf, der Macan legte einen der besten Produktionsanläufe in der Geschichte des Volkswagen-Konzerns hin.



Die Produktionsfläche des Porsche Werks Leipzig hat sich seit seiner Gründung 2002 von 21.500 m<sup>2</sup> auf 345.000 m<sup>2</sup> vergrößert (Stand April 2016). Die Mitarbeiterzahl ist von 250 auf 4.143 gestiegen (Stand Juni 2017).

## 08 Akzeptanz der Veränderungen messbar machen

Veränderungsprozesse können schnell eine hohe Eigendynamik annehmen. Umso wichtiger ist es für Führungskräfte, regelmäßig Feedback von den Mitarbeitern zur Akzeptanz einzuholen. Nur so können Widerstände erkannt und passende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Geeignete Instrumente sind Sounding Boards (qualitativ) sowie Online-Befragungen (quantitativ) der betroffenen Mitarbeiter.

### ► Best Practice

Nach der Einführung der Matrixorganisation hat Volkswagen die betroffenen Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen befragt, wie gut sie sich über die Veränderungen informiert fühlen und ihre neuen Aufgaben, Rollen und Kompetenzen verstanden haben. Die Ergebnisse machten auf einen Blick transparent, wo es noch Handlungsbedarf gibt. Volkswagen nutzte die Ergebnisse, um die Change-Kommunikation nachjustieren und einzelne Zielgruppen noch präziser über identifizierte Themenfelder zu informieren. Andreas Krüger, Baureihenleiter bei Volkswagen, über die eingesetzten Werkzeuge: „Porsche Consulting hat uns dabei unterstützt, Klarheit in unseren komplexen Veränderungsprozess zu bringen und uns wirksame Instrumente an die Hand gegeben.“

## 09 Das Führungsverhalten mit kleinen „Stupsern“ steuern

Zwei Größen beeinflussen das menschliche Verhalten massiv: der Verstand und die Instinkte. Die meisten Topmanager kümmern sich im Rahmen von Veränderungsprojekten intensiv darum, das rationale Handeln ihrer Führungsmannschaft und Mitarbeiter zu beeinflussen. Dabei sollte die instinktive Seite nicht unterschätzt werden. Ein neuer, pragmatischer Lösungsansatz dazu ist Nudge Management: Die Idee ist es, das Umfeld im Unternehmen so zu gestalten, dass es für die Mitarbeiter einfach wird, sich unbewusst richtig zu verhalten. Ohne darüber nachzudenken, handeln sie aufgrund von kleinen „Stupsern“ (englisch: *nudges*) entsprechend der gewünschten Verhaltensänderung. Der Clou: Die Verhaltensänderungen lassen sich in relativer kurzer Zeit mit einfachen Mitteln und zu niedrigen Kosten erzielen und tragen zu einer verbesserten Arbeitsatmosphäre bei.

### ► Best Practice

Porsche setzt gezielt verschiedene Nudges ein, um Veränderungen in der Meetingkultur herbeizuführen. Beispielsweise verleihen Besprechungen im Stehen neuen Schwung und sind effizienter: Wer im Stehen redet, erhält seine Körperspannung und ist automatisch fokussierter – die Meetingzeit sinkt. Um kreative Ideen zu fördern, können außerdem ein Umgebungswechsel und Bewegung an der frischen Luft oftmals Wunder wirken. Statt sich am Konferenztisch zu treffen, werden deshalb immer häufiger „Walking Meetings“ nach dem Vorbild von Steve Jobs abgehalten, der so seine besten Ideen entwickelte. Das Gehen beruhigt das zentrale Nervensystem durch die einfachen, sich wiederholenden Bewegungen. Gleichzeitig fördert die Fortbewegung neue Impulse, die kreativer machen. So lassen sich auf effizientere Weise Probleme lösen und neue Konzepte entwickeln.

---

## Autoren



▶ **Marc Zacherl**  
Senior Partner  
People & Culture  
marc.zacherl@porsche.de



▶ **Sarah Pannes**  
Senior Consultant  
People & Culture  
sarah.pannes@porsche.de

---

## Porsche Consulting.

Die Porsche Consulting GmbH, Stuttgart, ist eine Tochtergesellschaft des Sportwagenherstellers Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG. Sie wurde 1994 gegründet, begann damals als vierköpfiges Team und beschäftigt heute mehr als 450 Mitarbeiter. Das international agierende Unternehmen hat vier Auslandbüros in Mailand, São Paulo, Atlanta und Shanghai. Porsche Consulting zählt zu den führenden Beratungsgesellschaften in Deutschland. Unter dem Leitmotiv „Strategisch denken, pragmatisch handeln“ betreuen die Berater weltweit Konzerne und mittelständische Unternehmen aus der Automobilindustrie, der Luft- und Raumfahrt sowie dem Maschinen- und Anlagenbau. Weitere Klienten kommen aus dem Finanzdienstleistungssektor, der Konsumgüterindustrie und dem Handel sowie aus der Baubranche.

---

## Strategisch denken. Pragmatisch handeln.

Als führende Beratungsgesellschaft für die Umsetzung von Strategien haben wir einen klaren Auftrag: Wir schaffen Überlegenheit im Wettbewerb durch erlebbare Resultate. Dabei denken wir strategisch und handeln pragmatisch. Aus Überzeugung stellen wir stets den Menschen in den Mittelpunkt. In der Zusammenarbeit mit unseren Klienten und ihren Mitarbeitern liegt der Erfolg unserer Projekte. Denn das Ziel ist erst erreicht, wenn es uns gelingt, alle Beteiligten für notwendige Veränderungen zu begeistern.

